

Vicigeco

Anais do VI Congresso Internacional em Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações

LUCIANA MORO DE SOUZA
NEUSA MARIA GONÇALVES SALLA
ROSANE MARIA SEIBERT
(ORGANIZADORAS)



Sindilojas RS
Missões

Fecomércio
IFEP
Sesc
Senac

———— Sistema Comércio ————

Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações

PPGGEO
Mestrado Profissional

LUCIANA MORO DE SOUZA
NEUSA MARIA GONÇALVES SALLA
ROSANE MARIA SEIBERT
(ORGANIZADORAS)

ANAIIS
DO VI CONGRESSO INTERNACIONAL
EM GESTÃO ESTRATÉGICA E
CONTROLADORIA DE ORGANIZAÇÕES

Editora Ilustração
Santo Ângelo – Brasil
2025



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

Editor-chefe: Fábio César Junges

Imagem da capa: Freepik

Revisão: Os autores

CATALOGAÇÃO NA FONTE

C749a Congresso Internacional em Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações e (6. : 2025 : Santo Ângelo, RS)
Anais do VI Congresso Internacional em Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações [recurso eletrônico] / organizadoras: Luciana Moro de Souza, Neusa Maria Gonçalves Salla, Rosane Maria Seibert. – Santo Ângelo : Ilustração, 2025.
661 p.

ISBN 978-65-6135-201-7

DOI 10.46550/978-65-6135-201-7

1. Gestão. 2. Organizações. 3. Estratégia organizacional. 4. Controladoria. I. Souza, Luciana Moro de (org.). II. Salla, Neusa Maria Gonçalves (org.). III. Seibert, Rosane Maria (org.).

CDU: 65:061.3

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10/ 1720



E-mail: ilustracao@gmail.com

www.editorailustracao.com.br

Conselho Editorial



Dra. Adriana Maria Andreis	UFFS, Chapecó, SC, Brasil
Dra. Adriana Mattar Maamari	UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil
Dra. Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dr. Clemente Herrero Fabregat	UAM, Madri, Espanha
Dr. Daniel Vindas Sánchez	UNA, San Jose, Costa Rica
Dra. Denise Tatiane Girardon dos Santos	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Domingos Benedetti Rodrigues	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Edeimar Rotta	UFFS, Cerro Largo, RS, Brasil
Dr. Edivaldo José Bortoleto	UNOCHAPECÓ, Chapecó, SC, Brasil
Dra. Elizabeth Fontoura Dorneles	UNICRUZ, Cruz Alta, RS, Brasil
Dr. Evaldo Becker	UFS, São Cristóvão, SE, Brasil
Dr. Glaucio Bezerra Brandão	UFRN, Natal, RN, Brasil
Dr. Gonzalo Salerno	UNCA, Catamarca, Argentina
Dr. Héctor V. Castanheda Midence	USAC, Guatemala
Dr. José Pedro Boufleuer	UNIJUÍ, Ijuí, RS, Brasil
Dra. Keiciane C. Drehmer-Marques	UFSC, Florianópolis, RS, Brasil
Dr. Luiz Augusto Passos	UFMT, Cuiabá, MT, Brasil
Dra. Maria Cristina Leandro Ferreira	UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil
Dra. Neusa Maria John Scheid	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dra. Odete Maria de Oliveira	UNOCHAPECÓ, Chapecó, SC, Brasil
Dr. Rosângela Angelin	URI, Santo Ângelo, RS, Brasil
Dr. Roque Ismael da Costa Güllich	UFFS, Cerro Largo, RS, Brasil
Dr. Salete Oro Boff	ATITUS, Passo Fundo, RS, Brasil
Dr. Tiago Anderson Brutti	UNIOESTE, Toledo, PR, Brasil
Dr. Vantoir Roberto Brancher	IFFAR, Santa Maria, RS, Brasil

Este livro foi avaliado e aprovado por pareceristas *ad hoc*.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA: UM MODELO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COMERCIAIS.....	12
FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUA APLICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	37
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA): ESTRATÉGIAS, PERSPECTIVAS, DESAFIOS E CAMINHOS PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	51
CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO NO ENSINO DE CONTABILIDADE: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA COMPARADA (2015–2025).....	71
RACIONALIDADES NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM BALANÇO DA LITERATURA.....	90
ANÁLISE DE DESEMPENHO EM VENDAS: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	112
PRECIFICAÇÃO BASEADA EM CUSTOS: UMA ABORDAGEM NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA	132
CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE RURAL: ESTUDO DE CASO EM UMA PROPRIEDADE LOCALIZADA EM GUARANI DAS MISSÕES/RS	163
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORGANIZACIONAL PARA O LABORATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIJUÍ	181

CONTABILIDADE GERENCIAL PARA TOMADA DE DECISÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TERRAPLANAGEM	201
CONTRIBUIÇÕES E INTERFACES DOS ENFOQUES TEÓRICOS DA CESTA DE BENS E SERVIÇOS TERRITORIAIS E DA GOVERNANÇA COLABORATIVA.....	224
GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DIANTE DA REFORMA TRIBUTÁRIA BRASILEIRA.....	236
ANÁLISE DE LAUDOS PERICIAIS CONTÁBEIS: CONFORMIDADE EM RELAÇÃO À LEGISLAÇÃO	258
O SABOR DA SUSTENTABILIDADE: PRÁTICAS ESG EM INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS	279
DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL: DA CONCEPÇÃO FRANCESA AO CASO DO PROJETO “TURISTANDO NA COLÔNIA”, NO MUNICÍPIO DE IJUÍ-RS	301
MATRIZ DE MATERIALIDADE ESG EM UMA UNIDADE DE BENEFICIAMENTO DE SEMENTES	315
SIMULAÇÃO COMPUTACIONAL PARA AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS DE RECICLAGEM DE ÓLEO DE COZINHA EM RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS	337
UM DIÁLOGO SOBRE O COOPERATIVISMO FAMILIAR GAÚCHO E OS DESAFIOS PARA A PARTICIPAÇÃO DA JUVENTUDE	356
INTEGRAÇÃO DE VEÍCULOS ELÉTRICOS E GERAÇÃO DISTRIBUÍDA EM CASAS INTELIGENTES	376

AUTOMATIZAÇÃO INTELIGENTE DE DOCUMENTAÇÃO DE SOFTWARE COM LLMS	386
LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	404
RH ESTRATÉGICO: A EVOLUÇÃO DO RH ENTRO DO UNIVERSO CORPORATIVO	420
A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA 5.0: ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA E PERSPECTIVAS FUTURAS.....	431
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS EVIDENCIANDO SUAS COMPETÊNCIAS: O DIFERENCIAL QUE AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS PRECISAM	440
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NA CONCESSÃO DE CRÉDITO: PREVENÇÃO DA INADIMPLÊNCIA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	455
ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE E DA RENTABILIDADE DE UM MIX DE PRODUÇÃO DE UMA PROPRIEDADE RURAL DE CANDELÁRIA - RS	479
RISCO E RETORNO: IMPACTO DA DIVERSIFICAÇÃO EM CARTEIRAS DE INVESTIMENTO	490
ESTRUTURAS DE CAPITAL DAS STARTUPS à LUZ DAS TEORIAS DE TRADE-OFF E PECKING ORDER.....	520
FINANÇAS ORGANIZACIONAIS: REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA E ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA	538
EFEITOS DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO RISCO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS	550

EFEITOS DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E NO RISCO DE EMPRESAS BRASILEIRAS.....	572
DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE CUSTOS EM MUNICÍPIOS DA REGIÃO INTERMEDIÁRIA DO RIO GRANDE DO SUL.....	594
PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS NA PROFISSIONALIZAÇÃO DE GESTORES	613
PREVALÊNCIA DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE AO LONGO DA VIDA.....	635
A ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DE UMA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR	642
PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE DIRETORIA E CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO	648
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO INSTITUCIONAL.....	655

APRESENTAÇÃO

Os *Anais do VI Congresso Internacional em Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – CIGECO* reúnem a produção científica apresentada em um dos mais relevantes espaços de debate sobre Gestão Contemporânea na região sul do Brasil. Promovido pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, Campus Santo Ângelo, o evento consolida-se, em sua sexta edição, como um ambiente de interlocução qualificada entre pesquisadores, profissionais, estudantes e representantes da sociedade civil.

Realizado nos dias 23 e 24 de outubro de 2025, em formato híbrido, o CIGECO teve como propósito ampliar o conhecimento e fortalecer redes de colaboração a partir da socialização de experiências e da discussão de desafios emergentes nas áreas de Sustentabilidade e ESG; Inovação, Transformação e Inteligência Estratégica; Gestão de Pessoas; Finanças Estratégicas e Controladoria; e Gestão Pública.

A edição de 2025 contou, ainda, com a terceira edição do Consórcio Mestral, iniciativa destinada ao desenvolvimento de projetos de dissertação em nível de mestrado. As propostas submetidas foram avaliadas por bancas formadas por docentes de programas *Stricto Sensu*, nacionais e internacionais, contribuindo para o aprimoramento das pesquisas e para o fortalecimento da produção acadêmica na área da Gestão Estratégica.

Este volume apresenta os trabalhos, reflexões e resultados que emergiram desse encontro, reafirmando o compromisso do CIGECO com a qualificação científica e com o avanço das discussões contemporâneas em gestão.

GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA: UM MODELO PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COMERCIAIS

CASH FLOW MANAGEMENT: A MODEL FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED COMMERCIAL BUSINESSES

CARLOS RAÍ MACHADO

Mestrando em Gestão Estratégica em Organizações

Universidade Integrada do Alto Uruguai e da Missões – URI Santo Ângelo/RS, Brasil

E-mail: carlosmcrm_00@hotmail.com

ROSANE MARIA SEIBERT

Doutora em Ciências Contábeis

Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI Santo Ângelo/RS, Brasil

E-mail: rseibert@san.uri.br

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar os componentes adequados para um modelo de fluxo de caixa que possa auxiliar a gestão e a tomada de decisões em micro e pequenas empresas (MPEs) do setor comercial. Definido como o movimento de recursos financeiros, o fluxo de caixa é um indicador da saúde financeira, permitindo que as empresas avaliem sua capacidade de gerar caixa, cumprir compromissos, investir e remunerar acionistas. Os métodos utilizados incluíram uma pesquisa qualitativa, com revisão bibliográfica, e a aplicação de questionários a empresas comerciais na cidade de Santo Ângelo, no Rio Grande do Sul. Os dados coletados foram analisados qualitativa e quantitativamente. Como principais resultados, constatou-se que a gestão estruturada e a projeção financeira são cruciais para a sustentabilidade das MPEs. Embora a maioria dos empresários conheça o conceito de fluxo de caixa, sua aplicação prática ainda é limitada e desorganizada. O modelo proposto no estudo mostrou-se adaptável à realidade dessas empresas, facilitando o acompanhamento de receitas, custos e despesas. O trabalho contribuiu com a criação de um modelo de fluxo de caixa aplicável e de fácil compreensão, que pode ser adaptado a diferentes negócios. Além disso, reforçou a importância de integrar a teoria da administração financeira com práticas gerenciais acessíveis para profissionalizar a gestão de pequenas empresas. Para futuras pesquisas, sugere-se a aplicação do modelo em outros setores econômicos, a investigação do impacto do uso contínuo do fluxo de caixa nos indicadores de desempenho organizacional e a avaliação do papel das soluções digitais no aprimoramento dessa prática.

PALAVRAS-CHAVE: Fluxo de caixa; Micro e pequenas empresas; Processo de tomada de decisões; Gestão financeira.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the appropriate components for a cash flow model that can assist management and decision-making in micro and small enterprises (MSEs) in the commercial sector. Defined as the movement of financial resources, cash flow is an indicator of financial health, allowing companies to assess their ability to generate cash, meet obligations, invest, and compensate shareholders. The methods used included qualitative research with a literature review and the application of questionnaires to commercial businesses in the city of Santo Ângelo, Rio Grande do Sul. The collected data was analyzed both qualitatively and quantitatively. As main results, it was found that structured management and financial forecasting are crucial for the sustainability of MSEs. Although most business owners are familiar with the concept of cash flow, its practical application is still limited and disorganized. The model proposed in the study proved to be adaptable to the reality of these companies, facilitating the tracking of revenues, costs, and expenses. The work contributed by creating an applicable and easy-to-understand cash flow model that can be adapted to different businesses. Furthermore, it reinforced the importance of integrating financial management theory with accessible management practices to professionalize the management of small businesses. For future research, it is suggested to apply the model in other economic sectors, investigate the impact of continuous cash flow use on organizational performance indicators, and evaluate the role of digital solutions in improving this practice.

KEYWORDS: Cash flow; Micro and small enterprises; Decision-making process; Financial management.

1 Introdução

O empreendedorismo é essencial para o desenvolvimento econômico, especialmente em um contexto global competitivo, onde inovação, gestão eficiente e disposição para riscos são cruciais para o sucesso dos negócios (Dornelas, 2023). Apesar da flexibilidade das micro e pequenas empresas (MPes), cerca de 50% delas encerram suas atividades antes de três anos, segundo o IBGE (2024), o que evidencia a necessidade de planejamento e gestão financeira eficaz para garantir sua sustentabilidade.

A insuficiência de gestão financeira é uma das principais causas do fracasso precoce das MPes. A administração eficaz, que inclui planejamento, controle de capital de giro e análise financeira, é essencial para a sobrevivência empresarial (Assaf Neto, 2020). Nesse cenário, o fluxo de caixa se destaca como ferramenta crucial, pois revela a movimentação real de dinheiro, diferindo do lucro contábil, e permite avaliar a liquidez e a capacidade de cumprir obrigações (Assaf Neto, 2020; Ross et al., 2022). Práticas como o controle de receitas e despesas, gestão de contas a receber e negociação com fornecedores são fundamentais para manter a saúde financeira (Higgins, 2018).

O estudo do fluxo de caixa é essencial para avaliar a saúde financeira e a eficiência na gestão dos recursos empresariais. Ele garante que a empresa disponha de capital suficiente para cumprir suas obrigações, viabiliza a análise de projetos e permite o planejamento antecipado em períodos de alta ou baixa demanda. A falta de pesquisas que orientem a gestão financeira, aliada à ausência de controles econômicos e financeiros adequados nas micro e pequenas empresas, está entre as principais causas do fracasso precoce e do insucesso a médio e longo prazos.

A escolha do tema é motivada pela urgente necessidade de muitos pequenos e médios empreendimentos que enfrentam dificuldades financeiras devido à gestão inadequada do fluxo de caixa. Por isso, o objetivo desta pesquisa foi analisar os componentes adequados a um modelo de fluxo de caixa para auxiliar na gestão e no processo de tomada de decisão de micros e pequenas empresas do ramo comercial. Para isso, o estudo apresenta os conceitos de administração financeira e fluxo de caixa, identifica as receitas, custos e despesas típicos dessas empresas e elabora um modelo de planejamento de fluxo de caixa.

Estudos indicam que grande parte das falências empresariais está associada a problemas de liquidez resultantes de práticas deficientes na administração do fluxo de caixa. Compreender e adotar boas práticas nessa área é fundamental para a sobrevivência e sucesso das empresas. O trabalho visa explicar conceitos e técnicas, analisar práticas atuais e oferecer recomendações, esperando proporcionar contribuições significativas e valiosas para empreendedores, gestores e para a melhoria das práticas de gestão financeira. Os resultados deste estudo oferecem contribuições para gestores e empresários de micro e pequenas empresas do ramo comercial, auxiliando-os a fortalecer a gestão financeira de seus negócios e, conseqüentemente, aumentar suas probabilidades de sucesso no mercado em que atuam.

A seguir, neste artigo se apresenta a revisão da literatura sobre a temática, os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, os resultados e as discussões referentes a eles, as considerações finais e as referências utilizadas.

2 Projetando e analisando o fluxo de caixa

Este tópico aprofunda conhecimento sobre as micro e pequenas empresas do ramo comercial, administração financeira, planejamento financeiro, demonstrações financeiras, fluxo de caixa (seus componentes, projeções, planejamento, análise e controle), e o impacto do fluxo de caixa na gestão organizacional que suportam a pesquisa.

2.1 Micro e Pequenas Empresas

O conceito de micro e pequenas empresas (MPEs) está ligado ao porte da organização, determinado por critérios como receita anual, número de empregados e estrutura organizacional. No Brasil, a Lei Complementar nº 123 (Brasil, 2006) estabelece esses critérios, predominantemente baseados na receita: a) Microempresa (ME): Receita bruta anual de até R\$ 360.000,00; e b) Empresa de Pequeno Porte (EPP): Receita bruta anual de R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00.

As MPEs desempenham papel crucial na economia, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil, ao promoverem emprego, renda e inclusão socioeconômica. Mesmo enfrentando limitações financeiras e tecnológicas, são importantes impulsionadoras do empreendedorismo e da inovação local (Dornelas, 2023). Contudo, enfrentam alta taxa de mortalidade: uma em cada quatro não sobrevive ao primeiro ano, devido a desafios de mercado, instabilidade econômica e, principalmente, à falta de experiência em planejamento e gestão financeira (IBGE, 2024).

As organizações, de acordo com Chiavenato (2023), têm como finalidade principal criar e disponibilizar serviços à sociedade, sendo formadas para realizar produções. Elas se dividem em categorias baseadas no setor ou atividade, seja como fabricantes ou fornecedoras de serviços. O Departamento de Comércio dos Estados Unidos aponta oito setores significativos para pequenas empresas: a) Comércio atacadista: Comercializam alimentos, medicamentos, materiais de escritório etc; b) Construção: Contratantes de serviços de construção, engenharia civil, manutenção; c) Comércio varejista: Lojas como pizzarias, postos de gasolina, restaurantes; d) Produtividade: Salões de beleza, barbearias, serviços de entrega; e) Finanças e seguros imobiliários: Agências de seguro, corretoras de imóveis; f) Mineração: Empresas de areia e cascalho, minas; g) Transportes e utilidades públicas: Empresas de táxi, estações de rádio/TV; e h) Manufatura: Padarias, oficinas de automóveis/bicicletas/motos.

A produção de bens pode ser direcionada ao consumo ou à fabricação de outros produtos/serviços: a) Empresas industriais: Fabricam produtos de consumo ou de produção convertendo matérias-primas; b) Empresas de comércio: Comercializam produtos acabados diretamente ao cliente ou adquirem para revender; e c) Empresas fornecedoras de serviços: Oferecem serviços de manutenção, por exemplo. Maximiano (2024) afirma que o objetivo de uma empresa é fornecer produtos ou serviços para atender às necessidades das pessoas ou do mercado, visando o lucro, e para isso, precisa de recursos, estruturar

operações e comprometer-se com a satisfação do cliente, além de uma gestão financeira eficiente.

2.2 Administração Financeira

Segundo Hoji (2017), a administração financeira visa aumentar o valor da empresa e a riqueza dos proprietários, que esperam retornos compatíveis com os riscos assumidos. A gestão financeira se relaciona com a economia, ao exigir compreensão da estrutura econômica e políticas e com a contabilidade, especialmente no uso do fluxo de caixa para decisões. A análise financeira transforma dados contábeis em informações úteis, sendo uma ferramenta essencial para a alocação eficiente de recursos e a gestão empresarial.

Segundo Gitman (2018), a análise financeira é o processo de aplicação de índices derivados de dados financeiros para examinar e acompanhar os resultados da empresa. Realizada por profissionais contábeis, essa análise conecta diferentes demonstrações financeiras, proporcionando uma visão abrangente da situação econômica. Seu foco principal é avaliar a liquidez e a capacidade da empresa de cumprir obrigações de curto e longo prazo, comparando ativos e passivos para determinar relevância e risco. Além disso, os relatórios de análise financeira permitem ao gestor compreender como suas decisões impactam o desempenho financeiro e econômico, promovendo medidas que aumentem a lucratividade.

Assim, a Administração Financeira é uma metodologia aplicada para gerenciar o planejamento, análise de investimentos e obtenção de recursos para financiar operações e atividades, visando o crescimento, a otimização de valor de produtos e serviços e o aumento dos lucros dos acionistas (Gitman, 2018).

2.2.1 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro, por sua vez, é definido como um processo que organiza ações coordenadas com o objetivo de alcançar metas econômicas (Lucion, 2005). Em economias marcadas por flutuações, essa prática torna-se ainda mais relevante, permitindo a antecipação de eventos e a adoção de medidas preventivas (Lucion, 2005). Além disso, um planejamento abrangente possibilita enfrentar crises econômicas sem acumular dívidas, por meio da administração cautelosa dos recursos (Modernell, 2012).

Fedato, Goulart e Oliveira (2012) indicam que ferramentas valiosas, especialmente para MPEs, como relatórios financeiros, ajudam o empresário a antecipar o movimento de seu capital. Passos (2014) divide os recursos da contabilidade gerencial em diversas categorias, incluindo planejamento

orçamentário, fluxo de caixa, avaliação de investimentos, análise de demonstrações financeiras, planejamento tributário, controle de estoques, gerenciamento de contas a pagar/receber e bens imobilizados

A preocupação com o capital da empresa influencia todas as áreas organizacionais. Assaf Neto e Silva (2012) exemplificam que decisões de compras, capacidade de produção e prazos comerciais são impactadas pelas exigências de fluxo de caixa. Todos os setores de uma empresa precisam constantemente de dados contábeis confiáveis para seu funcionamento adequado e para fomentar novas iniciativas. Ching, Marques e Prado (2010) corroboram, afirmando que a empresa não pode funcionar sem um sistema de informação que forneça dados a todo instante, dada a dinâmica das informações.

Araújo e Souza (2012) ressaltam que um planejamento financeiro eficaz abrange vários cenários possíveis e estratégias alternativas. Assim, o planejamento financeiro define metas e diretrizes, proporciona dados e estratégias para análise, possibilitando que o sistema alcance um estado desejado, contemplando obtenção/uso de recursos, lucratividade e oscilações de mercado. Silva (2022) descreve o Fluxo de Caixa como uma ferramenta fundamental na administração financeira, responsável por planejar, monitorar e avaliar entradas/saídas e investimentos, permitindo identificar e programar superávits ou déficits de caixa.

2.2.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para a tomada de decisões financeiras, ao fornecer informações sobre recursos disponíveis, investimentos, operações e reservas, contribuindo para a definição de estratégias e objetivos (Zdanowicz, 2002). Seu principal propósito é prever receitas e despesas em períodos específicos, avaliando a necessidade de empréstimos ou aplicação de excedentes. Assaf Neto (2020) destaca seu papel na análise empresarial, com foco operacional, enquanto Hoji (2017) resalta sua importância na previsão de custos e despesas. Francisco et al. (2010) complementam que o fluxo de caixa revela como os recursos foram obtidos e utilizados, permitindo avaliar a capacidade de geração de caixa e rentabilidade, além de prevenir riscos e insolvência.

A Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) oferece dados para decisões como: a) O momento ideal para negociar compras e vendas; b) Antecipação de momentos sensíveis nas despesas; c) Gestão de demandas e excedentes de capital; e d) Estimativa do período ideal para investimentos e captação de fundos. A avaliação dos dados permite ao gestor identificar períodos de superávit ou carência, possibilitando decisões para melhorar a situação econômica (Assaf Neto,

2020). A elaboração do Fluxo de Caixa é essencial para determinar a necessidade de empréstimos ou o uso de superávit (Hoji, 2017).

O gerenciamento eficaz do fluxo de caixa é essencial para evitar insolvência e falência, ao permitir o planejamento da saúde financeira e a antecipação de problemas de liquidez (Francisco et al., 2010). A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) oferece aos gestores uma visão clara da capacidade da empresa de cumprir obrigações, investir e crescer com recursos próprios (Friedrich, 2005). Segundo Gitman (2018), sua principal função é garantir o pagamento das obrigações financeiras e a geração de retornos. Santos (2010) destaca seu papel na estimativa da situação futura de caixa, enquanto Silva (2022) enfatiza sua utilidade na análise diária de recebimentos e despesas, contribuindo para a compreensão da liquidez empresarial.

Zdanowicz (2002) lista objetivos relevantes ao criar o fluxo de caixa: a) Dimensionar os recursos financeiros necessários para o plano de gestão e operações; b) Utilizar bem os recursos disponíveis, evitando ociosidade e decidindo o melhor uso; c) Planejar e gerir recursos financeiros com base em receitas e custos, usando previsões de vendas, produção e custos operacionais; d) Pagar as obrigações na data de vencimento; e) Encontrar equilíbrio adequado entre receitas e despesas; f) Analisar fontes de crédito mais baratas, se necessário; g) Evitar grandes desembolsos em épocas de baixo encaixe; e h) Desenvolver controle sobre o caixa e contas a receber. Portanto, o fluxo de caixa permite antecipar todos os ingressos e despesas financeiras da empresa. Zdanowicz (2002) descreve as principais fontes de receita (vendas, aluguel, vendas de ativos, capital social, financiamentos, retiradas de investimentos) e despesas (matérias-primas, salários, aluguéis, tributos, custos operacionais).

A estrutura do fluxo de caixa é influenciada pelo tempo de cobertura (semanal, mensal, anual) e pela acessibilidade de recursos. Santos (2010) classifica o fluxo de caixa como curto prazo (uma semana a três meses), médio prazo (91 dias a um ano) ou longo prazo (mais de um ano). O intervalo de tempo que segmenta o período é o “período de informação”. Padoveze (2013) ressalta a criação mensal de fluxos de caixa como fundamental para acompanhar atividades e solvência, enquanto relatórios diários são para vigilância de pagamentos, recebimentos e saldos. Relatórios anuais são mais úteis para investidores externos. A gestão financeira deve ajustar a estrutura do fluxo de caixa conforme as demandas da empresa.

Os mapas auxiliares são essenciais na elaboração do fluxo de caixa, incluindo mapas de recebimentos de vendas a prazo, recebimentos tardios e pagamentos de compras parceladas. O número de mapas depende do porte e da natureza da empresa; quanto mais organizada, mais instrumentos de gestão disponíveis.

Zdanowicz (2002) sugere a elaboração de novos mapas complementares para otimizar o planejamento, como custos administrativos, gastos com vendas e encargos financeiros, ajustáveis às necessidades da empresa.

• Componentes do Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa representa as diversas entradas e saídas de recursos de uma empresa, fornecendo uma visão clara de sua liquidez e da capacidade de manter operações e compromissos (Assaf Neto, 2020). Segundo Jeronimo (2018), o fluxo de caixa operacional inclui receitas e despesas das atividades principais, como pagamentos a fornecedores e funcionários e receitas de vendas, servindo como indicador da geração de recursos operacionais e sendo utilizado por instituições financeiras na análise de crédito.

O fluxo de caixa deve incluir estimativas de aquisição de ativos e operações relacionadas a investimentos em outras organizações (Jeronimo, 2018). As atividades de financiamento, conforme o SFAS No. 95 citado por Marques e Braga (2001), envolvem entradas e saídas como emissão de títulos, obtenção e quitação de empréstimos, pagamento de dividendos e recompra de ações. Friedrich (2005) reforça que o fluxo de caixa permite ao gestor avaliar a capacidade da empresa de honrar dívidas, captar recursos externos e ampliar investimentos, oferecendo uma visão clara da condição financeira.

2.2.3 Projeções e Planejamento do Fluxo de Caixa

Silva (2022) destaca que a projeção financeira é essencial para a gestão organizacional, permitindo prever receitas e despesas e garantindo a capacidade de honrar compromissos. Essa prática apoia decisões estratégicas relacionadas a investimentos, expansão e controle de custos. De forma complementar, Assaf Neto (2020) ressalta que o planejamento do fluxo de caixa assegura liquidez e solvência, permitindo antecipar a necessidade de recursos e definir o momento ideal para sua aplicação, alinhando decisões como oferta de crédito e execução de investimentos à disponibilidade financeira.

A estimativa do fluxo de caixa é um elemento central da estratégia financeira, permitindo antecipar a necessidade de captação de recursos e evitar empréstimos emergenciais com custos elevados (Assaf Neto, 2020). Essa previsão também favorece o aproveitamento de oportunidades de investimento e o uso eficiente dos recursos disponíveis. Projeções precisas ajudam a prevenir crises de liquidez, identificando momentos críticos para garantir o cumprimento de compromissos financeiros, como salários e pagamentos a fornecedores (Antonik,

2016). Assaf Neto (2020) também destaca a importância de métodos como análise de dados históricos, projeções por porcentagens, métodos direto e indireto, elaboração de cenários, simulações e uso de indicadores para um planejamento financeiro eficaz.

- **Informações preliminares para a elaboração do fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é elaborado a partir de dados e informações obtidos em diferentes setores da organização, considerando um planejamento anual, mensal, semanal ou diário das entradas e saídas financeiras, posteriormente encaminhado à área de gestão da empresa (Zdanowicz, 2002).

- **Orçamento de Caixa:** é um instrumento que planeja os recursos financeiros de uma empresa, permitindo verificar se haverá fundos suficientes para atender às necessidades durante um período específico. Em grandes empresas, integra o sistema orçamentário completo, enquanto em micro e pequenas empresas recebe atenção especial devido à urgência de recursos. Pode ser elaborado pelo lucro ajustado, que incorpora elementos patrimoniais e operacionais, ou pelo método da diferença de capital de giro, relacionando o lucro projetado às variações de ativos e passivos de longo prazo (Zdanowicz, 2002).
- **Ciclo e Giro de Caixa:** Corresponde ao intervalo entre o pagamento de despesas e o recebimento de receitas de vendas, enquanto o giro de caixa indica a frequência de renovação do capital ao longo do ano. Ciclos mais curtos aumentam o giro e reduzem a dependência do capital circulante (Assaf Neto, 2020; Santos, 2010).
- **Contas a pagar e a receber:** Funcionam como financiamento de curto prazo sem garantias, originadas em compras sem contratos formais, enquanto as contas a receber representam empréstimos sem juros aos clientes, imobilizando capital e gerando custo de oportunidade. Avaliar o custo-benefício de flexibilizar o crédito é essencial para que o aumento das contas a receber seja vantajoso (Gitman, 2018; Groppelli; Nikbakht, 2010).
- **Estoques:** Compreendendo insumos, matérias-primas, itens em processo e produtos acabados, são fundamentais para as operações e estão ligados ao volume de vendas. O investimento em estoques deve ser equilibrado para garantir disponibilidade de materiais e minimizar custos financeiros e de armazenagem, evitando impactos negativos na rentabilidade (Brigham; Gapenski; Ehrhardt, 2016).

- Técnicas para previsão do Fluxo de Caixa

De acordo com Silva (2022), essas abordagens possibilitam que as organizações realizem escolhas mais acertadas e preservem uma liquidez apropriada, assegurando, desse modo, sua viabilidade.

- **Método Histórico:** Baseia-se em dados financeiros passados para projetar o fluxo de caixa futuro, analisando padrões e tendências que auxiliam na previsão de períodos de maior ou menor liquidez. É indicado para empresas com fluxo estável, pois sofre pouca influência de mudanças externas (Silva, 2022; Assaf Neto, 2020).
- **Método de projeção Percentual:** Estima fluxos futuros aplicando proporções históricas das vendas sobre variáveis financeiras, como contas a pagar e despesas operacionais. É mais eficaz para itens diretamente relacionados às vendas e pode ser combinado com outros métodos para maior precisão, especialmente em contextos de incerteza (Assaf Neto, 2020; Silva, 2022).
- **Método do Fluxo de Caixa Direto:** Detalha receitas e despesas reais, permitindo acompanhamento contínuo e decisões operacionais mais assertivas, sendo útil para manter a liquidez (Assaf Neto, 2020; Silva, 2022).
- **Método do Fluxo de Caixa Indireto:** Parte do lucro líquido, ajustando itens não monetários e variações patrimoniais. É amplamente utilizado em demonstrações financeiras e reconcilia lucro contábil com fluxo de caixa operacional, embora possa atrasar a detecção de problemas financeiros (Assaf Neto, 2020; Silva, 2022).
- **Método de Análise de Cenários e Simulações:** Envolve a criação de cenários otimista, realista e pessimista para avaliar o impacto de diferentes condições de mercado. O uso de média ponderada permite mensurar riscos e benefícios de forma mais precisa (Assaf Neto & Lima, 2016).
- **Método de utilização de Indicadores:** A avaliação de métricas como o ciclo de conversão de caixa, o Ciclo Operacional, o Ciclo Financeiro, o Prazo Médio de Recebimento (PMR), o Prazo Médio de Pagamento (PMP) e o Giro de Estoques fornece subsídios para projetar o fluxo de caixa e analisar a eficiência operacional e a liquidez. Indicadores como Liquidez Corrente e Liquidez Seca medem a capacidade de honrar dívidas de curto prazo, enquanto métricas de rentabilidade, como o Retorno sobre Ativos (ROA) e a Margem Operacional, avaliam a eficiência na geração de lucros.

- Ferramentas para previsão do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa é fundamental para uma gestão financeira eficiente, destacando-se a importância da automação e do uso de sistemas como ERPs para integrar dados em tempo real e melhorar a precisão das previsões. Assaf Neto (2020) destaca as planilhas eletrônicas, como o Excel, como ferramentas práticas, acessíveis e versáteis para controlar receitas e despesas, especialmente em pequenas e médias empresas, embora também possam ser úteis em organizações maiores para tarefas de curto prazo ou cenários específicos. No entanto, o autor ressalta que, conforme a complexidade operacional aumenta, é necessário migrar para soluções mais avançadas.

Ainda segundo Assaf Neto (2020), softwares de gestão financeira devem automatizar o controle do fluxo de caixa, gerar relatórios detalhados e permitir simulações de cenários, tornando-se instrumentos valiosos para uma gestão eficiente. Silva (2022) reforça que a integração das informações de diferentes setores — como compras, vendas e tesouraria — em um único sistema fortalece o controle do fluxo de caixa e aprimora a tomada de decisões.

2.2.4 Impacto do fluxo de caixa na gestão das organizações

A criação de um fluxo de caixa é fundamental, mas a verdadeira gestão financeira está na análise detalhada dele. O profissional financeiro deve ter uma visão ampla de toda a empresa, pensando de forma sistêmica, para garantir uma gestão eficaz de liquidez. Conhecer profundamente as operações centra-se na identificação correta das contas e na otimização de prazos de pagamento e recebimento. (Silva, 2022).

O monitoramento regular das receitas e obrigações é crucial para evitar prejuízos significativos. Uma má avaliação do caixa pode resultar em decisões financeiras ruins, afetando a saúde do negócio. O fluxo de caixa impacta tanto as decisões diárias quanto o planejamento a longo prazo, orientando sobre investimentos, gestão de riscos e avaliação do desempenho econômico da empresa (Gitman, 2018; Silva, 2022).

A vigilância e a administração eficiente do fluxo de caixa são, portanto, pilares para a viabilidade e expansão de qualquer organização. Conforme reforça Gitman (2018), o fluxo de caixa vai além de uma simples ferramenta de controle; ele é um indicador-chave que afeta a eficiência operacional, as decisões de investimento, o planejamento estratégico e a gestão de riscos. Em última análise, uma gestão de fluxo de caixa robusta é essencial não apenas para a liquidez e o crescimento do negócio, mas também para atrair e reter o interesse de investidores.

3 Procedimentos metodológicos

De acordo com a tipologia de Vergara (2016), para classificar a pesquisa utiliza-se dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi classificada em: aplicada, descritiva e explicativa. A pesquisa aplicada tem como principal fator a necessidade de abordar problemas mais urgentes. A pesquisa descritiva revela as características de uma determinada comunidade ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definir suas propriedades. A pesquisa explicativa, tem por objetivo tornar algo compreensível (Vergara, 2016). Este estudo utilizou-se de uma pesquisa aplicada com o objetivo de desenvolver um modelo de fluxo de caixa que apoiasse a administração de micro e pequenas empresas comerciais. A abordagem foi descritiva, pois retratou o mercado e os elementos econômicos e financeiros que influenciaram as previsões de fluxo de caixa. Além disso, a pesquisa foi explicativa, uma vez que esclareceu as motivações para projetar, analisar e tomar decisões com base no fluxo de caixa e, por meio da análise de indicadores financeiros, orientou e complementou a demonstração de fluxo de caixa das empresas.

A pesquisa, quanto aos meios, foi: bibliográfica, documental, e pesquisa de campo (Vergara, 2016). A pesquisa bibliográfica baseia-se em publicações de livros, periódicos, jornais e meios digitais, podendo ser fontes primárias ou secundárias. Já a pesquisa documental utiliza documentos arquivados em instituições públicas, privadas ou em posse de indivíduos, como regulamentos, ofícios, balanços e anotações. Por fim, a pesquisa de campo ocorre no ambiente onde o fenômeno se manifesta, envolvendo entrevistas, questionários e avaliações para obtenção de informações empíricas.

A pesquisa foi classificada como um estudo bibliográfico, uma vez que o modelo de fluxo de caixa elaborado foi sustentado por teorias e conceitos apresentados pela literatura. Além disso, tratou-se de um estudo documental, pois foram realizados levantamentos em documentos relativos às entradas e saídas de caixa de uma empresa estudo de caso para validar o fluxo de caixa elaborado. A pesquisa também se configurou como um estudo de campo, já que foram feitos levantamentos em fontes primárias sobre os componentes dos fluxos de caixa com outras empresas, por meio de questionários aplicados a seus proprietários ou gestores financeiros

Para a pesquisa de campo o universo foi a população de micro e pequenas empresas comerciais de Santo Ângelo. Foram convidados a responder o questionário em torno de 250 empresários e gestores dessas empresas. Desses, 83 responderam ao questionário. Porém, 5 respostas foram desconsideradas por

serem de microempreendedores individuais. Assim, a amostra foi constituída de 78 participantes, considerada não probabilística e por acessibilidade.

As informações da pesquisa bibliográfica foram coletadas em livros e artigos sobre a temática. A pesquisa documental utilizou registros financeiros da empresa estudada, como comprovantes de caixa, relatórios e demonstrações contábeis, para apoiar a elaboração do fluxo de caixa. Já a pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário aplicado a proprietários e gestores financeiros, visando compreender o contexto do mercado, sazonalidade das vendas, movimentações de receitas, custos e despesas.

Os dados coletados foram analisados qualitativa e quantitativamente. Na fase de análise qualitativa, foram empregadas revisões literárias, identificação de palavras-chave e acompanhamento de conteúdo, assim como nas questões abertas do questionário, seguindo a metodologia de análise de conteúdo preconizada por Bardin (2011). O questionário também teve análise quantitativa, por meio de cálculos matemáticos e estatísticos. Complementarmente, foi realizada a triangulação entre os resultados vindos da revisão da literatura, da pesquisa documental e dos questionários aplicados para a elaboração do modelo de fluxo de caixa para as empresas do ramo comercial de pequeno e médio porte.

4 Resultados da pesquisa

Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir, contendo a análise da pesquisa de campo sobre o conhecimento de gestão financeira, uso e componentes do fluxo de caixa, o levantamento das receitas, custos e despesas para compor o modelo e o modelo de fluxo de caixa elaborado.

4.1 Conhecimento das micro e pequenas empresas sobre o fluxo de caixa

A coleta dos dados, por meio do questionário elaborado e aplicado na plataforma “Forms” do Google foi elaborada com o objetivo de analisar os componentes adequados a um modelo de fluxo de caixa para auxiliar na gestão e no processo de tomada de decisão de micros e pequenas empresas do ramo comercial.

Os respondentes são proprietários ou gestores de micro e pequenas empresas do setor comercial, principalmente no ramo de autopeças e serviços automotivos. Os resultados indicam que 61,5% das empresas possuem entre 2 e 5 funcionários e 65,4% delas optaram pelo Simples Nacional como regime tributário. Esses fatores evidenciam que o grupo alvo da pesquisa opera com estruturas reduzidas e recursos escassos, o que enfatiza a necessidade de métodos

de fluxo de caixa que sejam simples, eficazes e acessíveis para a gestão diária (Antonik, 2016; Assaf Neto; Silva, 2012; Ching; Marques; Prado, 2010).

A análise também indicou que 84,6% dos participantes afirmaram ter conhecimento sobre o conceito de fluxo de caixa, mas apenas 51,3% realmente o aplicam como uma ferramenta de gestão financeira. Essa discrepância entre o que se sabe e o que se pratica revela uma falha significativa na utilização eficaz da administração financeira. Apesar da compreensão teórica da importância do fluxo de caixa, muitas empresas ainda encontram dificuldades na sua implementação, seja pela falta de conhecimento prático, ferramentas acessíveis ou treinamento adequado (Araújo; Souza, 2012; Dornelas, 2023; Fedato; Goulart; Oliveira, 2012; Francisco, et al., 2010).

Os resultados também mostraram que os gestores reconhecem a importância do fluxo de caixa para decisões estratégicas, controle financeiro e sustentabilidade da empresa. No entanto, os relatos sugerem que essa prática ainda é restrita em diversas empresas. Isso sinaliza uma oportunidade clara para intervenções como treinamentos práticos, consultorias e a adoção de ferramentas simplificadas, como planilhas automatizadas ou aplicativos intuitivos. Dessa maneira, a análise gráfica confirma que a adoção de um modelo eficaz de fluxo de caixa pode transformar a gestão dessas organizações (Araújo; Souza, 2012; Assaf Neto; Lima, 2016; Frezatti, 2014; Gitman, 2018; Higgins, 2018).

A seguir se apresenta as receitas, custos e despesas inerentes as micro e pequenas empresas do ramo comercial.

4.2 Receitas, Custos e despesas Inerentes as Micro e Pequenas Empresas

A análise de receitas, custos e despesas é fundamental para a sustentabilidade de micro e pequenas empresas (MPEs). A receita bruta de comércio depende do volume de vendas e da retenção de clientes (Ribeiro, 2015). A gestão deve considerar a forte sazonalidade do faturamento, que exige acompanhamento constante e planejamento de reservas. O fluxo de caixa é vital, pois permite antecipar a escassez ou excesso de recursos, orientando decisões de investimento, compras e crédito (Zdanowicz, 2002).

Além da receita proveniente da atividade principal, as empresas podem registrar receitas financeiras e extraordinárias, como rendimentos de aplicações, juros ou venda de ativos. Embora, nas microempresas, esses valores representem pequena parcela do faturamento, seu registro no fluxo de caixa é essencial para refletir a realidade financeira. Os custos, por sua vez, englobam todos os gastos diretamente relacionados à produção ou aquisição de bens. Em empresas comerciais, estão principalmente vinculados à compra de mercadorias para

revenda. Conforme Assaf Neto (2023), o Custo das Mercadorias Vendidas (CMV) é fundamental para apurar o resultado bruto e a margem de contribuição, sendo obtido pela soma das compras do período ajustada pelos estoques inicial e final.

A gestão de custos em pequenas empresas deve considerar fatores como negociação com fornecedores, condições de pagamento e volume de compras. Uma boa gestão do capital de giro passa necessariamente por esse ponto, uma vez que prazos curtos de pagamento aliados a prazos longos de recebimento de clientes podem comprometer o equilíbrio do caixa. Conforme Padoveze (2013), a análise de prazos médios de estocagem, recebimento e pagamento constitui um dos instrumentos mais eficazes para o gestor financeiro, pois permite alinhar o ciclo operacional com a disponibilidade de recursos.

As despesas, por sua vez, representam os gastos necessários para manter a estrutura administrativa, comercial e operacional da empresa. Incluem-se aqui despesas com salários, encargos sociais, aluguel, energia elétrica, tributos, marketing, entre outros. De acordo com Ribeiro (2015), as despesas se classificam em operacionais (administrativas, comerciais e financeiras) e não operacionais, permitindo ao gestor identificar os setores que mais consomem recursos. Em microempresas, é comum que as despesas fixas representem grande parte da estrutura de custos, o que aumenta a pressão por manter um volume de vendas constante para cobrir esses compromissos.

Outro ponto importante a ser observado é a distinção entre custos e despesas. Enquanto os primeiros estão diretamente relacionados à produção ou aquisição de mercadorias, os segundos dizem respeito ao funcionamento da empresa como um todo. Essa separação conceitual é fundamental para a elaboração de relatórios contábeis fidedignos e para a tomada de decisões estratégicas. Segundo Gitman (2018), a clareza na classificação de custos e despesas é decisiva para a análise de lucratividade, e para a definição de estratégias de redução de gastos.

A pesquisa identificou que muitas microempresas dificuldade em registrar corretamente receitas, custos e despesas. Essa falha está ligada à ausência de profissionais especializados e à centralização das finanças no próprio empreendedor. Embora essa centralização reduza custos administrativos, ela aumenta a vulnerabilidade a erros de registro e limita a capacidade de análise financeira. Este cenário reforça a importância de ferramentas de apoio como o fluxo de caixa, que, mesmo simplificado, oferece uma visão integrada da movimentação financeira do negócio.

A análise integrada das receitas, custos e despesas permite compreender não apenas o resultado contábil da empresa, mas também sua capacidade de gerar caixa e sustentar suas operações no longo prazo. Conforme Assaf Neto (2020),

a administração financeira não pode se limitar ao registro das movimentações, mas deve interpretá-las de forma a apoiar decisões estratégicas. No caso das micro e pequenas empresas, isso significa avaliar constantemente se o volume de receitas é suficiente para cobrir custos e despesas, gerar lucro e ainda possibilitar reinvestimentos.

A margem de contribuição é um dos principais indicadores de análise financeira, representando a diferença entre a receita líquida e os custos variáveis. Ela revela quanto resta para cobrir as despesas fixas e gerar lucro. Margens reduzidas exigem aumento do volume de vendas para atingir o ponto de equilíbrio, o que pode ser desafiador para pequenas empresas com menor escala produtiva. Assim, a gestão eficiente de custos e despesas torna-se essencial para a competitividade.

As despesas financeiras também exercem forte influência no resultado. Microempresas frequentemente recorrem a empréstimos de curto prazo para suprir necessidades de caixa, mas o endividamento excessivo pode comprometer a lucratividade devido aos juros pagos. Conforme Gitman (2018), a decisão de captação de recursos deve avaliar o custo do capital e o retorno esperado, evitando que o crédito se torne um risco em vez de uma solução.

A análise integrada de receitas, custos e despesas deve considerar a variação das receitas ao longo do tempo, principalmente em setores com sazonalidade acentuada, onde podem ocorrer períodos de superávit e déficit. Para manter o equilíbrio financeiro, é recomendada a formação de reservas em meses de maior receita, a fim de cobrir períodos de baixa. Essa abordagem busca alinhar os fluxos financeiros e evitar desequilíbrios que comprometam a continuidade do negócio (Higgins, 2018). Mais do que uma simples prática contábil, a análise integrada é um instrumento estratégico de gestão, permitindo identificar pontos fortes e fracos, reconhecer oportunidades de melhoria e fundamentar decisões baseadas em evidências. Para micro e pequenas empresas, essa prática é essencial diante da concorrência elevada e dos recursos limitados.

4.3 Modelo de Planejamento de Fluxo de Caixa

A elaboração do fluxo de caixa projetado é essencial para converter os registros de receitas, custos e despesas em informações estratégicas para a tomada de decisão. Segundo Silva (2022), o planejamento financeiro deve incluir cenários futuros, considerando tanto as movimentações já contratadas quanto projeções baseadas em histórico de vendas, tendências de mercado e sazonalidade. Essa abordagem permite ao gestor antecipar necessidades de capital, identificar períodos de risco de déficit e planejar investimentos com maior segurança.

Nas micro e pequenas empresas comerciais, o fluxo de caixa projetado deve ser ajustado à sua realidade operacional. Embora muitas não possuam sistemas de gestão avançados, planilhas eletrônicas podem ser suficientes para o controle financeiro, desde que atualizadas de forma consistente. O essencial é que o gestor mantenha clareza sobre as fontes de receita, prazos de recebimento, obrigações assumidas e despesas recorrentes, garantindo um acompanhamento eficaz da liquidez e do planejamento financeiro.

Segundo Zdanowicz (2002), os principais elementos do fluxo de caixa são: ingressos (receitas operacionais e não operacionais), desembolsos (custos e despesas), diferença do período, saldo inicial e final de caixa, e eventuais operações de financiamento ou aplicação de recursos. A partir desses componentes, o fluxo de caixa projetado se torna um verdadeiro mapa de gestão, permitindo que a empresa visualize o impacto de suas decisões financeiras ao longo do tempo.

Para que a projeção seja eficaz, é necessário que o gestor observe alguns cuidados. O primeiro deles é evitar o excesso de otimismo nas estimativas de receita. Muitas vezes, empreendedores superestimam suas vendas futuras, o que pode levar a decisões equivocadas quanto a compras e investimentos. Da mesma forma, subestimar custos e despesas pode gerar déficits inesperados. Conforme Frezatti (2014), a qualidade da previsão depende da confiabilidade das informações utilizadas e da capacidade de revisar periodicamente as projeções à luz dos resultados efetivos.

Além disso, é importante que o fluxo de caixa projetado seja atualizado de forma dinâmica. As condições de mercado mudam constantemente, e o gestor deve estar preparado para ajustar suas projeções de acordo com novas informações. Isso inclui desde variações no volume de vendas até mudanças em taxas de juros, tributos ou políticas de crédito de fornecedores. O fluxo de caixa deve ser entendido como um instrumento vivo, em constante atualização, e não como um relatório estático.

Portanto, o planejamento de fluxo de caixa é um instrumento indispensável para a gestão financeira de micro e pequenas empresas, especialmente em um cenário de intensa competitividade e recursos limitados. Trata-se de uma ferramenta capaz de transformar dados dispersos sobre receitas, custos e despesas em informações organizadas e úteis, servindo de base para decisões estratégicas e operacionais. Mais do que um simples controle de entradas e saídas, o modelo de planejamento de fluxo de caixa deve ser entendido como uma estrutura que auxilia o gestor a antecipar necessidades, identificar riscos e planejar investimentos de forma sustentável.

Segundo Assaf Neto (2020), a administração financeira deve buscar não apenas o registro das transações, mas também a previsão e análise dos

impactos futuros das movimentações de caixa. Nesse sentido, um modelo de planejamento deve ser construído com base na realidade da empresa, refletindo as particularidades de seu setor de atuação, o comportamento de seus clientes e fornecedores e a estrutura de custos e despesas que compõe seu funcionamento. Assim, o fluxo de caixa deixa de ser um relatório estático e se transforma em um verdadeiro sistema de apoio à decisão.

A classificação adequada das receitas, custos e despesas é essencial na elaboração do modelo de fluxo de caixa projetado, pois permite ao gestor compreender claramente as fontes de recursos e sua aplicação. Conforme Ribeiro (2015), embora a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) cumpra essa função no campo contábil, o fluxo de caixa requer uma abordagem mais imediata e financeira. Nas micro e pequenas empresas comerciais, a atenção concentra-se nas receitas operacionais, principalmente nas vendas à vista ou a prazo. É indispensável registrar essas entradas conforme seus prazos de recebimento, visto que vendas parceladas não representam entrada imediata de caixa.

Quanto aos custos, estes correspondem principalmente à aquisição de mercadorias para revenda. A gestão eficiente desse componente passa pela negociação de prazos e condições com fornecedores, bem como pelo controle de estoques. O custo das mercadorias vendidas (CMV) é determinante para o cálculo da margem bruta e, por consequência, para a avaliação da sustentabilidade da empresa (Assaf Neto, 2023).

As despesas, por sua vez, abrangem gastos administrativos, comerciais e financeiros. É importante que o modelo diferencie despesas fixas, como aluguel e salários, das variáveis, como comissões de vendas e custos de marketing. Essa distinção permite avaliar a flexibilidade da estrutura de gastos e identificar possíveis ajustes em momentos de crise. Conforme Gitman (2018), a clareza na separação entre custos e despesas auxilia na análise de rentabilidade e na definição de estratégias de redução de gastos.

Uma vez classificados os elementos financeiros, o próximo passo consiste em integrá-los ao fluxo de caixa projetado. Segundo Zdanowicz (2002), o modelo deve contemplar todos os ingressos e desembolsos previstos, bem como o saldo inicial e final de caixa em cada período. Essa integração transforma o fluxo em uma ferramenta capaz de revelar não apenas a posição atual da empresa, mas também suas tendências futuras.

A integração do fluxo de caixa requer atenção rigorosa aos prazos de recebimento e pagamento. Uma venda a prazo, por exemplo, só se torna entrada efetiva após o vencimento, enquanto uma compra à vista implica saída imediata de recursos. Esse descompasso temporal é uma das principais causas de desequilíbrio financeiro em pequenas empresas e deve ser monitorado continuamente.

Segundo Higgins (2018), o controle eficiente dos prazos contribui para reduzir a necessidade de capital de giro e os riscos de falta de liquidez. Além disso, é essencial registrar as despesas financeiras no fluxo de caixa, pois os encargos de empréstimos e créditos afetam diretamente a lucratividade. Conforme Gitman (2018), incluir esses custos permite avaliar o custo real do capital e planejar estratégias de financiamento mais adequadas.

A estrutura do modelo de fluxo de caixa deve ser simples o suficiente para que possa ser aplicada por micro e pequenas empresas, mas completa a ponto de fornecer informações estratégicas. De acordo com Padoveze (2013), os fluxos de caixa podem ser elaborados em horizontes de curto, médio e longo prazo. No entanto, para pequenos negócios, o foco principal deve estar no curto prazo, com projeções semanais ou mensais, permitindo uma gestão mais próxima e adaptável.

O modelo de fluxo de caixa proposto inclui os seguintes componentes básicos:

- a. Ingressos operacionais e não operacionais – todas as entradas de caixa, como vendas à vista, recebimentos de vendas a prazo, receitas financeiras ou extraordinárias.
- b. Desembolsos operacionais e não operacionais – compras de mercadorias, despesas administrativas, tributos, encargos e outras saídas relevantes.
- c. Fluxo líquido do período – diferença entre ingressos e desembolsos.
- d. Saldo inicial e final de caixa – valores disponíveis em caixa ou banco no início e fim do período, fundamentais para avaliar a evolução da liquidez.
- e. Operações financeiras – entradas provenientes de empréstimos ou saídas relacionadas à amortização de dívidas, que afetam diretamente a capacidade de pagamento da empresa.

A seguir, no quadro 1, apresenta-se a estrutura do fluxo de caixa elaborado, de acordo com a triangulação entre os resultados obtidos pelos estudos acadêmicos e pela pesquisa de campo.

[illegible]

Empréstimo Financiamento												
IMPOSTOS												
CSLL												
IRPJ												
TOTAL DAS DESPESAS												
SALDO DE CAIXA DO PERÍODO												
SALDO ACUMULADO DE CAIXA												

Destaca-se que o modelo é adaptável às empresas. No modelo apresentado constam colunas mensais, totalizadas por semestre e anualmente, porém, basta inserir colunas caso a empresa opte por fluxo de caixa diário ou semanal. Da mesma forma, receitas, custos e despesas elencados, podem ser excluídos quando a empresa não os tiver, assim como podem ser incluídos quando a empresa considerar necessário.

A seguir se apresenta as considerações finais da pesquisa.

5 Considerações finais

Este trabalho visou analisar os componentes adequados a um modelo de fluxo de caixa capaz de auxiliar a gestão e o processo de tomada de decisão em micro e pequenas empresas do ramo comercial. Ao longo do estudo, constatou-se que a implementação de práticas estruturadas de controle e projeção financeira é determinante para a sustentabilidade e competitividade dessas organizações, que, em sua maioria, enfrentam restrições de capital, pouca margem para erros e alta vulnerabilidade às oscilações do mercado.

A revisão da literatura evidenciou que o fluxo de caixa se configura não apenas como um demonstrativo das movimentações financeiras, mas como um mecanismo estratégico que permite integrar informações contábeis e operacionais, projetar cenários, antecipar necessidades de capital e avaliar oportunidades de investimento.

A pesquisa foi desenvolvida com abordagem qualitativa, utilizando revisão bibliográfica e aplicação de questionário a empresas do setor comercial de Santo Ângelo/RS. Os dados coletados e analisados qualitativa e quantitativamente, permitiram conhecer o perfil dos respondentes, o nível de conhecimento sobre fluxo de caixa e as práticas adotadas na gestão financeira. Deste modo confirmou a visão, que, embora muitos empresários conheçam o conceito, sua aplicação prática ainda é limitada e, em muitos casos, pouco organizada. O

modelo proposto neste trabalho apresentou-se como uma ferramenta adaptável à realidade das micro e pequenas empresas, permitindo um acompanhamento detalhado do período e das receitas, custos e despesas.

Apesar disso, a eficácia do fluxo de caixa depende de fatores como a atualização constante das informações, o comprometimento do gestor e o conhecimento básico em finanças. A falta de preparo técnico ainda é um desafio para muitos empreendedores, reforçando a importância de capacitação e do uso de ferramentas tecnológicas que facilitem esse processo.

Como contribuição prática, este estudo oferece um modelo de fluxo de caixa aplicável e de fácil compreensão, que pode ser adaptado para diferentes portes e segmentos de empresas. Do ponto de vista teórico, reforça a importância da integração entre conceitos de administração financeira e práticas gerenciais acessíveis a pequenos negócios, ampliando a discussão sobre a profissionalização da gestão nesse segmento.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas explorem a aplicação do modelo em outros setores econômicos e investiguem o impacto do uso contínuo do fluxo de caixa sobre indicadores de desempenho organizacional, como lucratividade, crescimento e resiliência em períodos de crise. Também se sugere avaliar o papel das soluções digitais, como softwares de gestão e aplicativos de controle financeiro, na disseminação e no aprimoramento dessa prática.

Referências

ANTONIK, Luis Roberto. **Empreendedorismo: Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

ARAÚJO, F. E. L.; SOUZA, M. A. P. **Educação Financeira para um Brasil sustentável. Evidências da atuação do Banco Central do Brasil em educação financeira para o cumprimento de sua missão**. Brasília: Departamento de Estudos e Pesquisas, 2012. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/wps/port/TD280.pdf> acesso 02 abr. 2025

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

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico-Financeiro**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2023.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano. Ugaste. **Fundamentos de Administração Financeira**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BARDIN, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. 2006. Disponível em: <http://www.pl.gov.br>. Acesso em: 03 abr. 2025.

BRIGHAM, Eugene F., GAPENSKI, Louis C., EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. 3ª. ed. São Paulo, Atlas. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

CHING, Yuh Hong. MARQUES, Fernando. PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças para não especialistas**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios**. 9ª edição. Grupo GEN, 2023.

FEDATO, Geovana Alves de Lima; GOULART, Claiton Pazzini; OLIVEIRA, Lyss Paula de. **Contabilidade para pequenas empresas: A Utilização da Contabilidade como Instrumento de Auxílio às Micro e Pequenas Empresas**. 2012. Disponível em: http://www.contabilidadeamazonia.com.br/artigos/artigo_13contabilidade_para_pequenas_empresas.pdf. Acesso em: 27 abr. 2025.

FRANCISCO, José Roberto de Souza et al. **Demonstração de fluxo de caixa – Atividade Operacional versus indicadores financeiros de liquidez: análise da gestão financeira**. 2010 XIII SemeAd – Seminários em Administração setembro/2010. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/24641/16523>. Acesso em: 04 abr. 2025.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa: Perspectivas Estratégicas e Táticas**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2014.

FRIEDRICH, João. **Fluxo de caixa - Sua importância e aplicação nas empresas**. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, {S. l.}, v. 2, n. 2, p. 135-156, jun. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/index>. Acesso em: 01 maio 2025.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração Financeira – Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GROPPELLI, Angelico. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HIGGINS, Mark J. **Gestão de fluxo de caixa para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora XYZ, 2018.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 12^a.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

JERONIMO, J. Loremir. **Atividades Operacionais, de Investimento e de Financiamento: A sua importância no Fluxo de Caixa Orçado**. 2018. Disponível em: <https://orcamentoempresarial.com/2018/08/06/atividades-operacionais-de-investimento-e-de-financiamento-a-sua-importancia-no-fluxo-de-caixa-orcado/>. Acesso em: 14 Abr. 2025.

LUCION, C. E. R. **Planejamento financeiro**. Revista Eletrônica de Contabilidade. V. 1, n. 3, p. 142-160, mar/mai 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/198109466507> Acesso em 01 maio. 2025

MARQUES, José Augusto Veiga da Costa e BRAGA, Roberto. **Demonstração de fluxos de caixa: uma contribuição à alteração da legislação societária**. 2001, Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. Acesso em: 14 abr. 2025.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital**. 9^a ed. São Paulo: Atlas, 2024.

MODERNELL, Álvaro. **Afinal, o que é educação financeira?** 2012. Disponível em: <http://www.maisativos.com.br/site/artigo-afinal-o-que-e-educacao-financeira/> Acesso em: 21 abr. 2025.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à Administração Financeira**. 2^a. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil. 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luiz; BENEDICTO, Gideon Carvalho. **Análise das demonstrações financeiras**. 3^a ed. Revista e ampliada. São Paulo: Thomson Learning, 2013.

PASSOS, Quismara. Corrêa. **A importância da contabilidade no processo de tomada de decisão nas empresas**. 2014. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/25741/000751647.pdf>. Acesso em 15 abr. 2025.

RIBEIRO, Osni Moura. **Estrutura e Análise de Balanço Fácil**, 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROSS, STEPHEN, JORDAN e LAMB. **Fundamentos de administração financeira**. 13^a edição. Grupo A, 2022.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16^a edição. São Paulo, Grupo GEN, 2016

FUNDAMENTOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUA APLICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

*FOUNDATIONS OF CORPORATE EDUCATION AND ITS
APPLICATION IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT*

LUCAS BALDISSERA FRANCINO

Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de
Santo Ângelo, Brasil

E-mail: lucasbaldisseraf@gmail.com

ANA RITA CATELAN CALLEGARO

Doutora em Administração

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de
Santo Ângelo, Brasil

E-mail: anarita@san.uri.br

RESUMO: Este artigo propõe analisar a educação corporativa como prática estratégica de desenvolvimento humano e organizacional, discutindo seus fundamentos teóricos, seus arranjos institucionais e sua relação com a aprendizagem na era digital e a gestão do conhecimento. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise documental de artigos científicos, dissertações e teses. Os resultados evidenciam que a educação corporativa se diferencia das práticas tradicionais de treinamento por sua personalização diante das necessidades de cada organização e resultado a médio e longo prazo, sendo fortemente influenciada pela consolidação das universidades corporativas e pelo papel engajamento das lideranças em sua implementação. A pesquisa demonstrou que práticas consistentes de educação corporativa favorecem inovação, engajamento e comunicação interna, além de promoverem a formação de competências técnicas e socioemocionais relevantes para gestores e colaboradores. Também foi identificado que a integração com a aprendizagem organizacional amplia o potencial transformador da educação corporativa, consolidando-a como prática social e estratégica. As tendências contemporâneas apontam para a adoção de metodologias modernas de ensino, voltadas ao empreendedorismo, bem como para a incorporação de práticas de inovação aberta em pequenas e médias empresas. Conclui-se que a educação corporativa constitui elemento essencial para organizações que buscam sustentabilidade, competitividade e valorização das pessoas, representando um campo em expansão tanto na teoria quanto na prática organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Educação, Aprendizagem, Gestão, Corporativa, Liderança.

ABSTRACT: This article analyzes corporate education as a strategic practice for human and organizational development, discussing its theoretical foundations, institutional arrangements, and its relationship with learning in the digital age and knowledge management. The research is qualitative, exploratory, and descriptive, based on a literature review and document analysis of scientific articles, dissertations, and theses. The results demonstrate that corporate education differs from traditional training practices due to its customization to the needs of each organization and its medium- and long-term results, being strongly influenced by the consolidation of corporate universities and the role of leadership engagement in its implementation. The research demonstrated that consistent corporate education practices foster innovation, engagement, and internal communication, in addition to fostering the development of relevant technical and socio-emotional skills for managers and employees. It was also identified that integration with organizational learning expands the transformative potential of corporate education, consolidating it as a social and strategic practice. Contemporary trends point to the adoption of modern teaching methodologies focused on entrepreneurship, as well as the incorporation of open innovation practices in small and medium-sized companies. It is concluded that corporate education constitutes an essential element for organizations that seek sustainability, competitiveness and the appreciation of people, representing an expanding field both in theory and in organizational practice.

KEYWORDS: Education, Learning, Management, Corporate, Leadership.

1 Introdução

As transformações econômicas, sociais e tecnológicas das últimas décadas provocaram impactos significativos na forma como as organizações estruturam o trabalho, desenvolvem pessoas e constroem conhecimento. Atualmente, a geração marcada pela intensificação do uso de tecnologias da informação, a complexidade das atividades laborais se tornou ainda mais evidente, exigindo novas formas de aprendizado e adaptação contínua (KANAN; ARRUDA, 2013). Nesse contexto, a educação corporativa surge como instrumento estratégico, não apenas para capacitar trabalhadores em competências técnicas, mas também para articular objetivos organizacionais, gestão do conhecimento e desenvolvimento humano (ALMEIDA, 2020).

O conceito de educação corporativa se diferencia das práticas tradicionais de treinamento e desenvolvimento (T&D) por sua orientação sistêmica e de longo prazo, voltada à aprendizagem contínua e à inovação. Para Eboli (2004), pioneira nos estudos sobre o tema no Brasil, a educação corporativa não deve ser

vista como um modismo, mas como elemento estratégico para a competitividade empresarial, em especial por meio da consolidação das universidades corporativas. Nesse mesmo sentido, Alperstedt (2001) identifica que tais instituições ampliam o diálogo entre empresas e o sistema de ensino superior, configurando tanto possibilidades de cooperação quanto questões ligadas ao papel social da educação.

Além disso, a literatura evidencia que a efetividade da educação corporativa está diretamente vinculada à sua integração com processos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) ressaltam que a aprendizagem organizacional é a capacidade das organizações de manterem-se em constante desenvolvimento, agregando vantagens competitivas a partir da mobilização do conhecimento. Contudo, esta teoria é reforçada por Durante et al. (2019), que, ao revisarem estudos baseados em prática, destacam a aprendizagem como fenômeno coletivo, sustentado por redes sociais e pela cultura organizacional.

No entanto, Lüdke (2017), ao analisar políticas e práticas de educação corporativa em empresas gaúchas, identificou que tais iniciativas estão associadas ao aumento da inovação, da competitividade e da eficiência na comunicação interna. Esses achados corroboram com a análise de Nogueira e Oliveira (2024), que ressaltam a importância das competências de liderança, comunicação e visão de longo prazo para gestores intermediários, onde o papel é decisivo na implementação de programas educacionais.

A dimensão humana e relacional da educação corporativa também é reforçada por estudos voltados ao comportamento organizacional. Segundo Costa (2021), observa-se que a liderança exerce papel fundamental na motivação das equipes e na consolidação de ambientes de aprendizagem, enquanto Eboli (2010) aponta que o engajamento das lideranças é condição indispensável para o êxito de sistemas de educação corporativa.

No campo das tendências contemporâneas, Medeiros, Vieira e Claro (2024) defendem que a integração de diversas áreas do conhecimento, pode atuar como mecanismo eficaz para inserir o empreendedorismo na educação, articulando competências inovadoras às demandas do setor produtivo. Por outro lado, Millers e Gaile-Sarkane (2021) destacam os desafios específicos das pequenas e médias empresas (PMEs), nas quais as práticas de gestão e inovação precisam ser adaptadas às limitações de recursos, mas podem ser fortalecidas por abordagens de inovação colaborativa.

Diante dessas contribuições, formula-se a seguinte questão de pesquisa: de que modo a educação corporativa, integrada à aprendizagem organizacional e à gestão do conhecimento, contribuem para o desenvolvimento de competências e para a geração de valor nas organizações brasileiras?

Desse modo, o referente estudo tem como objetivo geral analisar a educação corporativa como prática estratégica de desenvolvimento humano e organizacional, discutindo seus fundamentos teóricos, seus arranjos institucionais, sua interface com a gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, assim como, o papel das lideranças e os desafios contemporâneos em diferentes contextos organizacionais.

Todavia, a pesquisa reside na compreensão de que a educação corporativa, quando bem estruturada, favorece não apenas a competitividade organizacional, mas também a valorização das pessoas, a construção de carreiras mais sólidas e adaptáveis, e a consolidação da inovação e do aprendizado contínuo.

2 Fundamentação teórica

Este capítulo tem como objetivo fundamentar teoricamente a educação corporativa, explorando sua origem, conceitos e práticas. Serão abordados os fundamentos da educação corporativa, o papel das universidades corporativas, sua relação com a gestão de pessoas, a conexão com aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, além da importância da liderança e das tendências contemporâneas que moldam esse campo.

2.1 Fundamentos da Educação Corporativa

A educação corporativa surgiu como resposta às limitações do modelo tradicional de T&D, que, embora importante, mostrava-se insuficiente diante da crescente competitividade nos ambientes de negócios. Segundo Almeida (2020), esse novo paradigma amplia a função do T&D ao integrar gestão de pessoas, competências e conhecimento em um sistema contínuo, voltado à inovação e ao engajamento dos colaboradores. Essa perspectiva encontra contradição em Eboli (2004), que destaca a educação corporativa como estratégia vinculada à competitividade e ao desenvolvimento sustentável das organizações.

Internamente, o avanço da educação corporativa também está ligada à transformação digital e os novos processos de trabalho. Kanan e Arruda (2013) ressaltam que a era digital modificou não apenas os processos produtivos, mas também a forma como os trabalhadores interagem com o conhecimento, criando demandas por flexibilidade, autonomia e aprendizagem permanente. Assim, a educação corporativa deve ser entendida como infraestrutura estratégica para que as organizações possam enfrentar as mudanças cotidianas da globalização.

Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), ao analisarem o conceito de aprendizagem no âmbito organizacional, reforçam que as diferentes faces da

humanidade exigem abordagens críticas e sistemáticas, capazes de orientar políticas de desenvolvimento que ultrapassem treinamentos pontuais. Essa crítica é relevante porque evidencia o risco de uma aplicação superficial da educação corporativa, diferente de seu potencial transformador.

2.2 Universidades Corporativas

Um dos principais formatos institucionais assumidos pela educação corporativa foi o das universidades corporativas (UCs). No Brasil, Eboli (2010) aponta que a primeira experiência ocorreu em 1992, com a Academia Accor, seguida de iniciativas como a Universidade Brahma e a Universidade do Hambúrguer, do McDonald's. A partir da década de 2000, houve expansão significativa dessas instituições, chegando a cerca de 150 organizações que implementaram sistemas próprios de educação corporativa.

Alperstedt (2001), em estudo pioneiro, analisou a inserção das universidades corporativas no contexto do ensino superior e destacou que essas estruturas podem representar tanto concorrência quanto cooperação com as instituições acadêmicas tradicionais. O trabalho propôs uma tipologia que distingue diferentes arranjos possíveis, revelando a pluralidade de objetivos e práticas no campo. Essa reflexão permanece atual, especialmente no debate sobre certificação, credibilidade e parcerias com instituições de ensino superior.

Eboli (2010) também problematiza a confusão recorrente entre centros de treinamento e universidades corporativas. A diferença central está no alinhamento estratégico das UCs com os objetivos organizacionais, o que lhes confere papel de protagonistas na gestão do conhecimento e na formação de competências críticas para o futuro da empresa.

2.3 Educação Corporativa e Gestão de Pessoas

A literatura indica que a educação corporativa contribui diretamente para a gestão de pessoas, fortalecendo tanto o desenvolvimento individual quanto o desempenho organizacional. Lüdke (2017), ao investigar políticas e práticas em empresas do Rio Grande do Sul, identificou-se que a educação corporativa favorece a inovação, a comunicação interna e a eficiência na tomada de decisões. Esses resultados mostram que os benefícios não se limitam à aprendizagem técnica, mas se estendem à cultura organizacional e ao elo das equipes.

Almeida (2020) reforça esse argumento ao afirmar que o maior desafio da educação corporativa é motivar colaboradores para a aprendizagem contínua, promovendo engajamento e fortalecendo competências essenciais em contextos

competitivos. Essa visão é convergente com Nogueira e Oliveira (2024), que destacam a importância de competências como comunicação, liderança e visão sistêmica para os gestores intermediários, responsáveis por multiplicar o conhecimento e facilitar processos de mudança.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a educação corporativa funciona como um elo entre estratégia, cultura organizacional e desenvolvimento humano, articulando práticas que potencializam a adaptabilidade das pessoas e a sustentabilidade das organizações.

2.4 Educação Corporativa, Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento

A educação corporativa encontra respaldo teórico na aprendizagem organizacional e na gestão do conhecimento, campos que estudam a capacidade das organizações de aprender, adaptar-se e inovar. Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) observam que a aprendizagem organizacional implica um processo contínuo de desenvolvimento, no qual gestores de pessoas assumem papel estratégico na organização, implementação e avaliação de programas educativos.

Durante et al. (2019), ressalta que a produção científica recente tem enfatizado a importância de dimensões sociológicas e coletivas da aprendizagem, com destaque para redes sociais e interações cotidianas. Essa abordagem amplia a compreensão da educação corporativa, ao situá-la não apenas como mecanismo de transmissão de conhecimento, mas como prática social enraizada na cultura e nos processos das empresas.

Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) defendem que o conceito de aprendizagem precisa ser utilizado de forma mais ampla em estudos organizacionais, considerando diferentes níveis e dimensões. Essa reflexão alerta para a necessidade de clareza conceitual ao se desenhar programas de educação corporativa, a fim de evitar interpretações equivocadas.

2.5 Liderança e Educação Corporativa

A liderança é apontada como elemento crucial para a efetividade da educação corporativa. Eboli (2010) argumenta que programas educacionais só atingem resultados consistentes quando apoiados e legitimados pelas lideranças organizacionais. Essa posição é corroborada por Costa (2021), que ao analisar comportamento organizacional, defende que líderes motivam equipes, fortalecem o clima organizacional e orientam práticas educativas dentro das empresas.

Estudos recentes reforçam esse entendimento. Nogueira e Oliveira (2024) identificaram que competências como empatia, comunicação e visão sistêmica estão entre as mais valorizadas por gestores intermediários, revelando o peso das lideranças de nível médio na sustentação dos programas educacionais. Dessa forma, a educação corporativa deve considerar o desenvolvimento de lideranças como um de seus principais pilares.

2.6 Perspectivas Contemporâneas e Tendências

A literatura também aponta novas perspectivas para a educação corporativa. Medeiros, Vieira e Claro (2024) destacam a união de diferentes áreas como estratégia para integrar empreendedorismo e inovação na formação, respondendo às transformações do mundo do trabalho e às novas demandas do setor produtivo. Essa abordagem mostra como a educação corporativa pode contribuir para a formação de profissionais mais autônomos e criativos.

Já Millers e Gaile-Sarkane (2021) analisam as pequenas e médias empresas (PMEs) e concluem que, embora enfrentem limitações de recursos e gestão, elas podem se beneficiar da adoção de práticas de inovação aberta, o que amplia sua capacidade de aprendizado e adaptação. Essa contribuição é especialmente relevante no contexto brasileiro, marcado pela predominância de PMEs na economia.

Assim, percebe-se que a educação corporativa, embora já consolidada como estratégia nas grandes organizações, ainda apresenta um vasto campo de aplicação em diferentes contextos, sobretudo quando articulada a tendências emergentes como digitalização, integração de áreas e inovação colaborativa.

3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como um artigo teórico, fundamentado em revisão bibliográfica. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em livros, artigos científicos, dissertações e teses, permitindo ao pesquisador conhecer e discutir contribuições já acumuladas sobre determinado tema. Já a análise documental amplia esse escopo ao incorporar relatórios técnicos, documentos institucionais e produções acadêmicas que não necessariamente se encontram organizados em livros ou periódicos.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica sistemática. A opção pela revisão bibliográfica justifica-se pela necessidade de compreender e sintetizar

o conhecimento acumulado acerca da educação corporativa nas organizações, permitindo uma análise crítica dos principais modelos e práticas discutidos na literatura acadêmica e profissional.

O levantamento das fontes foi realizado em bases de dados científicas como Scielo, Google Scholar e CAPES Periódicos, contemplando artigos publicados entre 2000 e 2023. Foram selecionados textos de referência nacional, priorizando periódicos de reconhecida relevância na área de Administração e Ciências Sociais Aplicadas.

A análise foi conduzida por meio de leitura exploratória do material, para identificar relevância temática, leitura seletiva e analítica, com categorização dos conteúdos em temas temáticos: fundamentos da educação corporativa; universidades corporativas; gestão de pessoas; aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento; liderança; e perspectivas contemporâneas, leitura interpretativa, articulando os diferentes autores em um texto coeso, humanizado e consistente, conforme exigência das normas acadêmicas.

4 Resultados da pesquisa

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise da literatura, organizada em eixos temáticos que refletem as dimensões mais relevantes da educação corporativa. São discutidos os fundamentos que sustentam esse campo, a expansão das universidades corporativas e suas tensões, as conexões com a gestão de pessoas, a integração com aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, o papel da liderança e, por fim, as perspectivas contemporâneas que apontam tendências e desafios para o futuro.

4.1 Fundamentos da Educação Corporativa

A análise da literatura confirma que a educação corporativa não deve ser reduzida a treinamentos pontuais. Almeida (2020) enfatiza que se trata de um paradigma educacional estratégico, voltado ao engajamento e à aprendizagem contínua. Esse entendimento converge com Eboli (2004), para quem a educação corporativa está diretamente associada à modernidade e à competitividade empresarial, constituindo-se como diferencial de longo prazo.

Para Kanan e Arruda (2013), a transformação digital redefiniu os espaços de aprendizagem, impondo às organizações o desafio de formar colaboradores capazes de atuar em ambientes flexíveis, interativos e inovadores. Isso implica compreender a educação corporativa como infraestrutura social e tecnológica

que sustenta tanto a performance organizacional quanto a adaptabilidade das pessoas.

Os autores, Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) alertam para o uso do termo “aprendizagem” em estudos organizacionais. Para os autores, é necessário sistematizar o conceito, distinguindo níveis de análise e dimensões de aplicação. Esse apontamento é fundamental, pois garante maior rigor às práticas de educação corporativa, evitando que sejam confundidas com iniciativas superficiais de capacitação.

4.2 Universidades Corporativas: expansão e tensões

Um dos principais desdobramentos institucionais da educação corporativa foi a consolidação das UCs. Eboli (2010) destaca que, no Brasil, a partir da década de 1990, houve um crescimento expressivo de UCs, com organizações de diversos setores estruturando sistemas próprios de educação. Observa-se que o diferencial dessas instituições está no alinhamento estratégico aos objetivos do negócio, diferenciando-se substancialmente de centros tradicionais de T&D.

Alperstedt (2001), em seu estudo, além de analisar a relação das UCs com o ensino superior, a autora argumenta que elas podem tanto ampliar a cooperação, ao firmar parcerias e compartilhar práticas, quanto gerar tensões de concorrência com universidades tradicionais, especialmente no que tange à certificação de cursos e diplomas. Sua proposta de tipologia ajuda a compreender essa diversidade de arranjos, mostrando que as UCs não seguem um modelo único, mas refletem diferentes estratégias organizacionais.

Essas análises sugerem que a consolidação das UCs depende não apenas de investimento financeiro, mas também da capacidade de estabelecer governança educacional coerente, evitando que se transformem em meros repositórios de treinamentos.

4.3 Conexões com Gestão de Pessoas

Os estudos também demonstram a forte interface entre educação corporativa e gestão de pessoas. Lüdke (2017), ao analisar duas empresas no Rio Grande do Sul, identificou que a educação corporativa gera impactos positivos no clima organizacional, na inovação e na comunicação interna, desde que haja envolvimento ativo da alta liderança.

Almeida (2020) reforça essa percepção ao indicar que o maior desafio da educação corporativa é motivar colaboradores e mantê-los engajados em trajetórias de aprendizagem contínua. Esse engajamento, segundo a autora,

depende de políticas institucionais que valorizem o conhecimento como recurso estratégico.

Já Nogueira e Oliveira (2024), ao estudarem gestores intermediários, apontam que competências como comunicação, empatia, disciplina e visão sistêmica são consideradas essenciais para o desempenho eficaz. Nesse sentido, a educação corporativa deve contemplar não apenas conteúdos técnicos, mas também competências socioemocionais e de liderança, indispensáveis em contextos de mudança.

4.4 Integração com Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento

Os achados também confirmam que a efetividade da educação corporativa está condicionada à sua integração com a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento. Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) afirmam que a aprendizagem organizacional é a base para que organizações se mantenham em constante desenvolvimento, e que gestores de pessoas devem estar preparados para planejar, implementar e avaliar programas nesse sentido.

Durante et al. (2019), em uma revisão de estudos baseados em prática, identificaram que a aprendizagem organizacional se dá no espaço social, por meio das interações cotidianas e das redes de trabalho. Essa abordagem amplia a visão da educação corporativa, destacando-a como prática social, e não apenas como ferramenta gerencial.

Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) contribuem com a análise conceitual do termo “aprendizagem”, ressaltando a necessidade de clareza, evitando reducionismos que possam comprometer a efetividade de programas organizacionais. Dessa forma, evidencia-se que a educação corporativa só atinge maturidade quando conectada a uma cultura organizacional de aprendizado coletivo.

4.5 O Papel da Liderança

O papel da liderança aparece como variável crítica na literatura. Para Eboli (2010), sem o engajamento das lideranças, programas de educação corporativa correm o risco de serem vistos como periféricos. Costa (2021) complementa esse entendimento ao afirmar que líderes funcionam como pilares de motivação e orientação, impactando diretamente a adesão e a performance das equipes.

Nogueira e Oliveira (2024) trazem ainda a dimensão da liderança intermediária, ressaltando que gestores de nível médio têm a responsabilidade

de traduzir estratégias em práticas concretas, além de apoiar suas equipes em processos de mudança. Esses resultados reforçam a necessidade de programas de educação corporativa contemplarem formação de lideranças em diferentes níveis hierárquicos.

4.6 Perspectivas Contemporâneas

Os estudos mais recentes ampliam o horizonte da educação corporativa ao relacioná-la com temas da atualidade. Medeiros, Vieira e Claro (2024) apontam que a integração de diferentes áreas é um caminho para inserir a educação empreendedora nas organizações, articulando inovação, empregabilidade e protagonismo. Esse enfoque sugere que a educação corporativa não deve se restringir ao ambiente interno das empresas, mas dialogar com as transformações do mercado de trabalho e com novas formas de produção de valor.

No contexto das PMEs, Millers e Gaile-Sarkane (2021) identificam que, apesar das limitações de recursos, essas empresas podem fortalecer seus processos de aprendizagem ao adotar práticas de inovação colaborativa, estabelecendo parcerias externas e explorando novos modelos de gestão. Essa contribuição é fundamental para o cenário brasileiro, no qual as PMEs representam a maior parte do tecido empresarial.

Em resumo, a análise da literatura demonstra que a educação corporativa é um campo abrangente, que traz desde fundamentos conceituais até práticas emergentes. Seu potencial estratégico depende do alinhamento com a gestão do conhecimento, da valorização da liderança e da capacidade de se reinventar diante de novos contextos organizacionais.

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo geral analisar a educação corporativa como prática estratégica de desenvolvimento humano e organizacional, discutindo seus fundamentos teóricos, arranjos institucionais, interfaces com a gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, o papel das lideranças e as tendências contemporâneas.

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar que a educação corporativa se distingue das práticas tradicionais de treinamento e desenvolvimento por seu caráter sistêmico e estratégico. Sua consolidação no Brasil foi impulsionada pelo modelo das universidades corporativas, que representam não apenas centros de capacitação, mas instrumentos de alinhamento organizacional e competitividade.

Os estudos também revelaram que a gestão de pessoas é diretamente impactada pela educação corporativa, pois esta favorece inovação, comunicação e engajamento. Além disso, a literatura evidencia que a efetividade de tais práticas depende de sua integração com a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento.

O papel das lideranças creceu como variável decisiva para o êxito dos programas. Conforme defendem Eboli (2010) e Costa (2021), líderes funcionam como legitimadores da educação corporativa, criando condições de motivação e adesão. A literatura recente reforça que gestores intermediários desempenham papel estratégico na implementação de políticas educacionais, sendo responsáveis por mediar mudanças e orientar equipes.

No campo das tendências contemporâneas, a transversalidade aplicada à educação empreendedora e a adoção de práticas de inovação aberta em PMEs apontam para novas possibilidades de expansão da educação corporativa, dialogando com demandas sociais e econômicas em constante transformação.

Diante dessas constatações, conclui-se que a educação corporativa:

Contribui para a competitividade organizacional, ao alinhar aprendizagem e estratégia, favorece o desenvolvimento humano, estimulando engajamento, adaptabilidade e competências socioemocionais, integra-se à gestão do conhecimento, sendo sustentada pela aprendizagem organizacional e pela cultura de inovação, depende da liderança, que legitima e potencializa os resultados.

Do ponto de vista teórico, o artigo contribui ao sistematizar as diferentes abordagens da educação corporativa em diálogo com a literatura nacional e internacional, ampliando o entendimento sobre seus fundamentos e desdobramentos. Do ponto de vista prático, oferece subsídios para gestores e educadores corporativos quanto ao desenho, à implementação e à avaliação de programas de aprendizagem organizacional e desenvolvimento de pessoas.

Assim, reafirma-se que a educação corporativa constitui uma ferramenta estratégica essencial para organizações que buscam sustentabilidade, inovação e valorização das pessoas, devendo ser fortalecida e continuamente reinventada em paralelo com as transformações organizacionais.

Referências

ALMEIDA, Adrielle Marques de Oliveira. A educação corporativa e a gestão de pessoas e do conhecimento. *Organizações em Contexto*, v. 19, n. 38, 2020.

ALPERSTEDT, Cristiane. As universidades corporativas no contexto do ensino superior. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia* (Ribeirão Preto), v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

COSTA, Anderson Bruno. Liderança e comportamento organizacional. Recife: CEFOSPE, 2021.

DURANTE, Daniela G.; VELOSO, Fabiana R.; MACHADO, Diego Q.; CABRAL, Augusto C. A.; SANTOS, Sandra M. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 2, 2019.

EBOLI, Marisa. Educação corporativa: mito ou realidade? São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 4, p. 118-127, 2010

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KANAN, Lílian A.; ARRUDA, Maria de Fátima. A organização do trabalho na era digital. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 11, n. 2, p. 276-289, 2013.

LÜDKE, Maria Heloísa. Educação corporativa: políticas e práticas em empresas gaúchas. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.

MEDEIROS, Maria da Conceição; VIEIRA, Almir Martins; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos. O papel mediador da transversalidade para a educação empreendedora. *Organizações em Contexto*, v. 20, n. 39, p. 99-115, 2024.

MILLERS, Maris; GAILE-SARKANE, Elina. *Management practice in small and medium-sized enterprises: problems and solutions from the perspective of open innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 7, n. 4, 2021.

NOGUEIRA, Carla Rossana Araujo Torres; OLIVEIRA, Manoela Ziebell de. Análise das relações entre competências de gestão, adaptabilidade de carreira e talento em gestores intermediários. *Organizações em Contexto*, v. 20, n. 39, p. 123-142, 2024.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, Débora F.; MIURA, Irene K.

Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: reflexões a partir da psicologia positiva. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 24, n. 3, p. 507-515, 2011.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA): ESTRATÉGIAS, PERSPECTIVAS, DESAFIOS E CAMINHOS PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI): STRATEGIES, PERSPECTIVES, CHALLENGES AND PATHS FOR ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

CRISTIANO NOVAKOWSKI HALLES

Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI- Campus de Santo Ângelo, Brasil

E-mail: cristiano.halles@gmail.com

MILTON LUIZ WITTMANN

Doutor em Administração

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI- Campus Santo Ângelo, Brasil

E-mail: wittmann@profwittmann.com

RESUMO: O presente artigo consiste em um ensaio teórico com base na análise interpretativa de publicações de relevância científica, buscando sintetizar abordagens sobre desafios e estratégias na tomada de decisões nas organizações contemporâneas por meio da Inteligência Artificial (IA). São abordados potenciais riscos e implicações estratégicas da integração da IA na gestão empresarial de forma a apontar a influência da IA na agilidade e objetividade das decisões ao analisar grandes volumes de dados identificando padrões e insights significativos. Sua adoção impõe desafios como riscos éticos, vieses algorítmicos, dificuldades de integração com sistemas legados e resistência cultural a mudanças. Além disso, o papel do gestor é profundamente ressignificado, exigindo novas competências como pensamento crítico, fluência digital e liderança colaborativa. Conclui-se que a IA não substitui os gestores, mas transforma a forma como estes atuam, sendo essencial promover um equilíbrio entre tecnologia e capacidade humana evitando o risco de decidir apenas com base em decisões automatizadas. A incorporação eficaz requer gestores protagonistas onde a IA requer estratégias que integrem aspectos técnicos, humanos e organizacionais, promovendo equilíbrio entre inovação, sustentabilidade e vantagem competitiva no cenário contemporâneo. Por fim, conclui-se que a incorporação eficaz da IA nos processos decisórios requer uma abordagem holística e integrada, que envolva tecnologia, pessoas e cultura organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Inteligência artificial, Processo decisório, Transformação digital.

ABSTRACT: This article consists of a theoretical essay based on an interpretative analysis of relevant scientific publications, seeking to synthesize approaches to challenges and strategies in decision-making in contemporary organizations using Artificial Intelligence (AI). The article addresses the potential, challenges, and strategic implications of integrating AI into business management, demonstrating that AI influences the agility and objectivity by analyzing large volumes of data and identifying significant patterns and insights. Its adoption poses challenges such as ethical risks, algorithmic biases, difficulties integrating with legacy systems, and cultural resistance to change. Furthermore, the role of the manager is profoundly redefined, requiring new skills such as critical thinking, digital fluency, and collaborative leadership. It concludes that AI does not replace managers but transforms the way they operate. It is essential to promote a balance between technology and human capacity, avoiding the risk of making decisions based solely on automated decisions. Effective integration requires proactive managers, where AI requires strategies that integrate technical, human, and organizational aspects, fostering a balance between innovation, sustainability, and competitive advantage in the contemporary scenario. Finally, it is concluded that the effective incorporation of AI into decision-making processes requires a holistic and integrated approach, involving technology, people and organizational culture.

KEYWORDS: Strategy; Artificial intelligence; Decision-making process; Digital transformation

1 Introdução

A inteligência artificial (IA) vem transformando radicalmente a forma como as organizações operam e tomam decisões. Essa tecnologia tem se infiltrado em diversos setores, auxiliando gestores nas decisões estratégicas, táticas e operacionais (Yu, 2024).

A aplicação de algoritmos e big data permite análises complexas em tempo hábil, otimizando a tomada de decisões e permitindo a análise de situações de múltiplas perspectivas (Teffé, 2020). A IA não apenas analisa dados e gera conhecimento, mas também reduz a incerteza no domínio estratégico, superando, em certos casos, os humanos em objetivos quantitativos (Popa et al., 2025). Essa transformação impacta a eficiência operacional, o envolvimento dos funcionários, a experiência do cliente e a inovação (Najana et al, 2024). Contudo, a relação da IA com humano pode trazer implicações que impactam o mercado de trabalho, levantando questões sobre a substituição de tomadores de decisão humanos (Yu, 2024).

Entender suas limitações e utilizá-la de forma consciente pode levar a níveis mais elevados de desempenho gerencial (Popa et al, 2025). A IA possibilita que os funcionários se concentrem em atividades estratégicas, enquanto lida

com tarefas mecânicas, melhorando a interação com os cidadãos e fornecendo respostas rápidas (Souza, 2025). Ela está remodelando as empresas e a forma como o gerenciamento da inovação é organizado (Haefner, 2020), estimulando as empresas a se adaptar a novos modelos de negócios impulsionados pela crescente pressão competitiva (Campos, Farina, Florian, 2022).

À medida que a IA avança, líderes de diversos setores a consideram fundamental para aumentar a eficiência e a criatividade organizacional (Qian, 2025). No entanto, torna-se crucial compreender as transformações que ela provoca afim de manter o engajamento e a produtividade dos stakeholders (Mainardi, 2024), pois as empresas que se adaptam e adotam a IA de forma eficaz podem obter vantagens competitivas significativas (Campos, Farina, Florian, 2022). Sem dúvida, a IA é uma importante aliada na racionalização dos sistemas decisórios ao apresentar possíveis respostas e propor estratégias matematicamente mais vantajosas (Teffé, 2020).

A inteligência artificial permite que as empresas melhorem a capacidade humana, permitindo o crescimento econômico e otimizando a gestão da cadeia de suprimentos, como a integração de negócios e a redução de custos (Palacio, 2021).

Além disso, a IA oferece insights que facilitam uma tomada de decisão mais inteligente e eficaz, desde a otimização das cadeias de suprimentos até a compreensão dos padrões de comportamento do consumidor (Sklavos et al, 2024). Ela pode auxiliar em vários aspectos, como na melhoria da infraestrutura, na segurança cibernética, nos cuidados de saúde e na automação de processos de recrutamento, resultando em mais eficiência na realização de atividades e na otimização do tempo dos funcionários (Teffé, 2020).

Ao simular funções cognitivas por meio de algoritmos de aprendizado de máquina, ela possibilita que as máquinas tomem decisões semelhantes às tomadas por humanos (Rozman, Oreski, Tominc, 2023). Esses algoritmos podem aprender e melhorar com a experiência, permitindo que as organizações se adaptem continuamente e otimizem suas estratégias, tornando as organizações mais assertivas em vários aspectos, como os mencionados anteriormente, o que, por sua vez, pode levar a melhorias na estrutura organizacional e descentralização das decisões (Campos, Farina, Florian, 2022).

Neste campo da IA, o presente artigo aborda o impacto da IA nos processos de tomada de decisão nas organizações, destacando tanto os benefícios quanto os desafios associados à sua utilização. Neste porvir, a IA tem demonstrado um potencial significativo em várias áreas, incluindo a análise de dados e a automação de tarefas (Yu et. al., 2024). Tendo como objetivo identificar, monitorar e compreender como a IA é incorporada aos processos decisórios das organizações,

oferecendo subsídios tanto para profissionais quanto para pesquisadores em uma linguagem e conceitos de gestão.

2 Fundamentação teórica

A gestão das empresas mudou muito nos últimos anos, especialmente pela influência da tecnologia. Se antes as decisões eram baseadas principalmente na experiência dos gestores, hoje a Inteligência Artificial (IA) ajuda a analisar grandes volumes de dados e gerar insights mais rápidos e precisos. Ao mesmo tempo em que traz ganhos de eficiência e inovação, a IA também levanta desafios, como questões éticas, possíveis vieses nos algoritmos e a resistência de algumas pessoas em adotar novas formas de trabalho. Isso faz com que o papel do gestor mude: além de liderar, ele precisa desenvolver novas habilidades, como pensamento crítico, fluência digital e trabalho colaborativo. Assim, o referencial mostra que a IA não substitui o ser humano, mas pode ser uma parceira importante para tornar as organizações mais ágeis e competitivas.

2.1 Inteligência artificial (IA) na gestão contemporânea

A IA, com sua crescente incorporação de tecnologias digitais por organizações públicas e privadas, está provocando mudanças significativas nas formas de executar tarefas nos perfis profissionais demandados pelo mercado e nas habilidades necessárias para atuar em um cenário cada vez mais automatizado e interconectado (Kaufman, 2022).

Diante das tendências mercadológicas contemporâneas caracterizadas pelas rápidas transformações tecnológicas e pela intensificação da competitividade global e do multilateralismo, é indispensável que gestores adotem novas tecnologias e se adaptem às demandas para manter a sustentabilidade e a relevância no mercado (Campos; Farina; Florian, 2022). Segundo Schumpeter (1982), a inovação é o motor do desenvolvimento econômico sendo impulsionada não apenas pela criatividade, mas também pela capacidade das empresas de se reinventarem frente aos desafios impostos pela transformação digital.

A gestão contemporânea requer competências que aliem conhecimento técnico, visão estratégica e sensibilidade às mudanças. No contexto empresarial, a evolução da IA empresarial tem sido marcada por avanços significativos em áreas como aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e visão computacional (Kaggwa et al, 2024). Essas inovações capacitam as organizações a lidarem com problemas complexos e incertos, abrindo novas oportunidades e desafios que antes eram inacessíveis por métodos tradicionais (Almeida, 2022).

Com a crescente disponibilidade de dados e a complexidade dos processos de negócios contemporâneos, as empresas estão procurando maneiras de otimizar as operações, aumentar a eficiência e melhorar a experiência do cliente. Neste cenário, a IA oferece uma ampla gama de aplicações capazes de transformar diversos aspectos da gestão e de operações de negócios (Martins, 2024).

A interação entre gestores e acadêmicos de administração e tecnologia da informação torna-se fundamental para construir uma ponte de linguagem e diálogo sobre as mudanças trazidas pela IA (Yu, et al, 2024). Essa aproximação favorece a compreensão dos impactos tecnológicos no ambiente organizacional e fortalece a capacidade das empresas de se adaptarem às novas exigências do mercado. Neste alinhamento, as transformações impulsionadas pela IA não podem ser ignoradas, pois a adaptação às tendências tecnológicas tornou-se um fator determinante para a sobrevivência e a competitividade empresarial.

Interpreta-se que, a IA se torna não apenas uma ferramenta de automação, mas um instrumento estratégico de gestão e controle promovendo a otimização de recursos e aumento da eficiência organizacional, de forma a adaptar-se às novas tendências tecnológicas (Campos; Farina; Florian, 2022). A tomada de decisões, por sua vez, não é um processo simples, pois envolve a análise de múltiplas informações e alternativas com o objetivo de escolher a melhor opção possível (Yu, et al, 2024). Ressaltando que, em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, tais decisões precisam ser rápidas e eficazes para assegurar a sustentabilidade e o sucesso das organizações (D'esposito; Gatner, 2024).

2.2 Evolução dos Modelos de tomada de decisão

Tradicionalmente, a tomada de decisão nas organizações era baseada na experiência e intuição dos gestores, além do uso de modelos estatísticos simples. Ou seja, tratava-se de um processo mental em que o indivíduo escolhia uma alternativa entre várias opções disponíveis. Esse processo ocorre em situações que envolvem preferências, ideias, comparações e julgamentos, podendo acontecer de forma consciente ou até mesmo inconsciente (Dias et al, 2022).

Os modelos tradicionais de tomada de decisão envolvem um processo sistemático que inclui identificar o problema, coletar dados, analisar alternativas e escolher a melhor solução. Esses modelos são úteis em situações mais previsíveis e com informações claras. A tomada de decisão desempenha um papel crucial tanto para os gestores individualmente quanto para o sucesso geral das organizações. Tomar decisões habilidosas é essencial para o desenvolvimento profissional

dos gestores e para o bom desempenho das empresas como um todo (Leyer, Schneider, 2021).

A tomada de decisão nas organizações é um processo complexo que envolve diversos fatores, como informações, cultura organizacional, valores e riscos. As decisões podem ser tomadas de forma individual, refletindo a autonomia e especialização de um agente ou em grupo, incorporando múltiplas perspectivas e promovendo um debate mais amplo sobre os possíveis cursos de ação e suas implicações, sendo que a tomada de decisão em grupo é usada quando a situação é complexa e requer diferentes conhecimentos e habilidades (Campos; Farina; Florian, 2022).

No entanto, à medida que o ambiente de negócios se torna mais complexo e dinâmico, esses modelos tradicionais mostram-se limitados. A variedade de opções disponíveis para os consumidores exige uma avaliação cuidadosa de diversos fatores, como atendimento ao cliente, resolução de problemas e preço (Silva Neto, 2021).

O modelo de racionalidade limitada e o modelo intuitivo são algumas das abordagens utilizadas para entender como as decisões são tomadas nas organizações, presumindo que os gestores têm acesso a todas as informações relevantes com decisões assertivas. Contudo, esse modelo apresenta limitações, pois presume-se que os gestores nem sempre têm todas as informações disponíveis e podem tomar decisões insatisfatórias. Ressaltando, que o modelo intuitivo se baseia na experiência e intuição dos gestores para tomar decisões rápidas em situações complexas de crise, como as que vemos hoje em dia, onde os gestores precisam tomar decisões rápidas e eficazes. Para isso, é importante combinar diferentes abordagens de tomada de decisão, como a análise racional, a intuição e a improvisação (Tabesh, Vera, 2020).

Contudo, com avanços proporcionados pela IA, surgiram sistemas de apoio à decisão que analisam dados e geram informações volumosas e rápidas a gestores, identificando padrões ocultos e *insights* preditivos que passaram a auxiliar na tomada de decisões rápidas e assertivas com base em evidências aprimoradas por algoritmos. Nestes termos, a IA apresenta vantagens em termos de velocidade, qualidade e originalidade, onde a velocidade se refere ao tempo reduzido para executar uma escolha entre múltiplas opções (Biloslavo, et. al., 2024).

2.3 Potenciais da ia na tomada de decisões

A IA vem transformando a tomada de decisão em diversos setores, incluindo o ambiente empresarial. Esta, ao analisar grandes volumes de dados

de diversas fontes, consegue identificar padrões, tendências e *insights* que seriam difíceis de detectar por humano (Lehner et al, 2022). Ela aprende com os dados e pode melhorar continuamente suas recomendações e previsões ao longo do tempo, que, com análises preditivas permite que as organizações antecipem demandas, otimizem processos e personalizem a experiência do cliente (Prasanth et al, 2023).

Ao analisar grandes volumes de dados, a IA identifica padrões e tendências que seriam impossíveis de detectar manualmente, permitindo a previsão de fluxos, demandas e movimentação de produtos, impactando diretamente na diminuição de custos, aumento de agilidade e garantia de qualidade (Campos; Farina; Florian, 2022).

Precisão e objetividade são outros benefícios da IA, pois ela reduz o viés humano nas decisões, fornecendo recomendações imparciais baseadas em dados e algoritmos (Abasaheb; Rajagopal, 2023). Os modelos de IA que usam aprendizado de máquina conseguem analisar grandes quantidades de dados e, muitas vezes, tomam decisões mais precisas do que os próprios seres humanos. Eles são capazes de prever tendências futuras, identificar situações incomuns e organizar diferentes opções com grande eficiência e eficácia (Ludermir, 2021). Ressaltando que a análise em tempo real é crucial para a tomada de decisões estratégicas, onde a IA proporciona a análise de dados que geram *insights* instantaneamente, permitindo que as organizações reajam rapidamente a mudanças no mercado e tomem decisões assertivas (Yang et al, 2025).

2.4 Desafios e limitações da integração da IA na gestão empresarial

Apesar de todos os benefícios potenciais, as relações da IA na tomada de decisões nas organizações apresenta desafios e limitações. É crucial garantir que os sistemas de IA sejam transparentes e explicáveis, para que os gestores possam entender como as decisões são tomadas e identificar possíveis vieses ou erros. É crucial garantir que as plataformas de IA sejam transparentes e explicáveis, para que os gestores possam entender como as decisões são tomadas e identificar possíveis vieses ou erros. Além disso, é importante considerar questões éticas e de privacidade ao utilizar a IA garantindo que os dados sejam coletados e utilizados de forma responsável e transparente (Kandasamy, 2024).

Ainda que a IA consiga identificar padrões e tendências, a interpretação final e a tomada de decisão estratégica ainda requerem a capacidade humana de análise crítica e julgamento para garantir uma implementação bem-sucedida. Neste provir, é essencial que as organizações abordem os desafios e limitações

de forma proativa, investindo em transparência, ética, segurança e colaboração humana (Kalantarine; Ventresca; Perez-Crespillo, 2024).

A integração efetiva da IA na gestão frequentemente impõe desafios de compatibilidade com sistemas legados preexistentes dentro das organizações, exigindo, por vezes, investimentos consideráveis na modernização da infraestrutura tecnológica e na garantia de que as diferentes plataformas e tecnologias possam operar em conjunto de forma harmoniosa (Chowdhury; Budhwar; Wood, 2024). Os sistemas legados são sistemas de informação cruciais para o funcionamento de uma organização, mas que usam tecnologias desatualizadas e que não acompanham as mais recentes necessidades do negócio, cuja integração da IA pode ser complexa e exigir a participação de profissionais especializados. A falta de profissionais com conhecimento em IA pode ser uma barreira para a adoção da tecnologia (Madanchian; Taherdoost, 2025).

Apesar do seu potencial transformador, a adoção da IA nas organizações não se processa isenta de resistências e complexidades se manifestando em diferentes níveis da estrutura corporativa, desde o operacional até o estratégico (Jöhnk, Weissert, Wyrтки, 2020). A materialização efetiva do potencial da IA na tomada de decisões organizacionais requer, de forma imprescindível, o estabelecimento de um ambiente colaborativo robusto, que congregue os setores público e privado, a indústria e os centros de pesquisa, de maneira a impulsionar o desenvolvimento da IA no contexto nacional (Oliveira; Melo, 2023). A dependência excessiva da IA pode levar à perda de habilidades de análise crítica e intuição por parte dos gestores (Gurjar et al, 2024).

A adoção da IA pode gerar preocupações sobre a substituição de empregos e a necessidade de requalificação da força de trabalho (Nguyen; Shaik, 2024). É fundamental investir em programas de treinamento e desenvolvimento para preparar os colaboradores para trabalhar em conjunto com a IA e aproveitar as novas oportunidades que surgirão (Oyekunle; Boohene, 2024).

A resistência cultural à mudança pode ser um obstáculo significativo. A transição para uma empresa impulsionada pela IA requer o realinhamento da cultura, estrutura e operações organizacionais, e não apenas melhorias tecnológicas e de recursos humanos mais óbvias (Jia, Stan, 2021). Muitos funcionários podem resistir à adoção de sistemas de IA temendo a perda de seus empregos ou a necessidade de aprender novas habilidades (Murire, 2024). Neste aspecto, é importante comunicar os benefícios da IA e oferecer treinamento para que os funcionários se sintam confortáveis com a nova tecnologia (Morandini et al, 2023).

A falta de familiaridade dos gestores com as capacidades das tecnologias digitais ou a sua falta de preparação para as mudanças organizacionais necessárias,

representam obstáculos significativos à implementação da IA (Rozaman; Oreski; Tominc, 2023). É importante promover interações entre humanos e máquinas na tomada de decisão utilizando *insights* da IA como um auxílio para a tomada de decisão, combinando-os com sua experiência, intuição e julgamento, evitando resistências dos funcionários em se adaptar a mudanças que possam impactar negativamente a moral e a produtividade (Murire, 2024).

É imperativo considerar e monitorar ativamente o bem-estar psicológico dos colaboradores durante os processos de implementação de sistemas de IA, reconhecendo que a introdução de novas tecnologias e a reconfiguração de fluxos de trabalho podem gerar ansiedade, incerteza e até mesmo *burnout* (Kim; Lee, 2025). Para atenuar os impactos negativos associados à ansiedade em relação à IA, as organizações necessitam implementar medidas de suporte direcionadas, que podem incluir programas de aconselhamento, workshops de gestão de stress e iniciativas de desenvolvimento profissional que capacitem os colaboradores a adquirir novas competências e a se adaptarem às exigências de um ambiente de trabalho em constante transformação (Tong; Yu; Shou, 2025).

É crucial que as empresas adotem uma abordagem proativa na gestão das mudanças induzidas pela IA assegurando que os colaboradores se sintam valorizados, apoiados e integrados no processo de transformação, fomentando um sentimento de pertença e de otimismo em relação ao futuro (Frick et al, 2021).

2.5 O papel do gestor na era da IA

Na era da IA, o papel dos gestores está passando por transformações impulsionadas pela crescente capacidade das máquinas de automatizar tarefas rotineiras, analisar grandes volumes de dados e gerar novos insights (Tariq; Poulin; Abonamah, 2021). Ela é capaz de otimizar o gerenciamento de funcionários, proporcionando acesso facilitado a grandes volumes de dados sobre as funções de negócios, agilizando a tomada de decisões e permitindo a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento personalizados (Madanchian, Taherdoost, 2025).

Nesse novo cenário, os gestores precisam se adaptar e desenvolver novas habilidades para liderar equipes e tomar decisões estratégicas de forma eficaz (Morandini et al, 2023). Nestas, a gestão humana é essencial para alinhar os interesses da organização com o bem-estar dos colaboradores (Willerding; Alvez; Lápolti, 2020).

Os gestores devem se concentrar em tarefas que exigem habilidades humanas, como criatividade, inteligência emocional e pensamento crítico,

enquanto a IA cuida das tarefas baseadas em fontes de dados relacionados (Jeong; Kim; Lee, 2024). Eles devem ser capazes de interpretar os *insights* gerados pela IA e tomar decisões combinando os dados com sua experiência e intuição. A capacidade de adaptação, o aprendizado contínuo e a abertura à experimentação são características fundamentais para os gestores que desejam prosperar na era da IA. Estes precisam ter domínio das tecnologias digitais e estarem preparados para conduzir as mudanças organizacionais necessárias (Wahdaniah, et. al., 2023).

Os líderes necessitam inspirar e motivar as suas equipes, criando um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, onde a IA seja vista como uma ferramenta para potencializar o desempenho humano e não como uma ameaça (Abasaheb; Rajagopal, 2023). Ao invés de temerem a substituição por máquinas, os gestores podem utilizar a IA para automatizar tarefas repetitivas e ganhar tempo para se concentrarem em atividades mais estratégicas e criativas, como o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a identificação de novas oportunidades de mercado e a construção de relacionamentos com clientes e parceiros (Yu et al, 2024).

Esse novo papel do gestor envolve a capacidade de promover a colaboração entre humanos, máquinas e IA potencializando o melhor de cada um. A convergência entre a perspicácia humana e a capacidade analítica da IA não apenas otimiza processos e impulsiona a inovação, mas também estabelece um novo paradigma para a tomada de decisões estratégicas, permitindo que as organizações se adaptem de forma ágil e eficaz às dinâmicas de um mercado global em constante evolução (Westover, 2024).

Portanto, para que os gestores se preparem para a era da IA, é crucial que invistam no desenvolvimento de competências essenciais, incluindo o pensamento crítico, a resolução de problemas complexos, a inteligência emocional, a comunicação eficaz e a capacidade de adaptação a novas tecnologias e modelos de negócio (Bobitan et al, 2024).

2.6 Tendências futuras e implicações estratégicas com a IA

O futuro da tomada de decisões nas organizações será cada vez mais moldado pela IA com o surgimento de novas tendências e tecnologias que prometem revolucionar a forma como as empresas operam e competem. Devido a IA estar se tornando mais acessível, permite que empresas de todos os portes implementem soluções de IA sem a necessidade de grandes investimentos em infraestrutura ou expertise técnica (Fritzen et al, 2023).

À medida que a IA se torna mais integrada aos processos de tomada de decisão, é importante que as organizações desenvolvam estratégias claras para

garantir que a tecnologia seja utilizada de forma ética, responsável e alinhada com os valores da empresa (Artene; Domil; Ivascu, 2024). A transparência nos algoritmos, a explicabilidade das decisões tomadas pela IA e a proteção da privacidade dos dados são aspectos críticos a serem considerados. Nesta senda as organizações devem estar preparadas para lidar com os desafios éticos e sociais decorrentes do uso da IA, como o potencial de viés nos algoritmos, a discriminação e o impacto na empregabilidade (Cremer; Narayanan, 2023).

A tomada de decisões algorítmicas suscita debates sobre justiça e responsabilidade, uma vez que os modelos de IA podem perpetuar preconceitos existentes nos dados de treinamento, levando a resultados discriminatórios. As empresas precisam estar atentas a essas questões e tomar medidas para mitigar os riscos, como a utilização de dados diversos e representativos, a implementação de auditorias de algoritmos e a criação de mecanismos de recurso para garantir que as decisões tomadas pela IA sejam justas e equitativas (Maiti; Kayal; Vujko, 2025).

A integração da IA com outras tecnologias, como a 'Internet das Coisas', a computação em nuvem e a análise de big data, está abrindo novas possibilidades para a tomada de decisões em tempo real e a otimização de processos em toda a cadeia de valor. A combinação dessas plataformas permite que as empresas colem, processem e analisem grandes volumes de dados de diversas fontes, obtendo *insights* valiosos que podem ser utilizados para melhorar a eficiência operacional, personalizar a experiência do cliente e identificar novas oportunidades de mercado (Kitsios; Kamariotou, 2021).

Nesse contexto de transformação impulsionada pela IA, as organizações devem cultivar uma cultura adaptativa e de aprendizado contínuo, onde a experimentação seja incentivada, os erros sejam encarados como oportunidades de melhoria e a colaboração entre humanos e máquinas seja valorizada (Chen, 2023).

Outro ponto relevante é a capacidade da IA de automatizar tarefas rotineiras, liberando os gestores para se concentrarem em atividades que exigem julgamento estratégico, criatividade e inteligência emocional transformando o papel tradicional do gestor. Este, com a IA, passa a atuar como um facilitador da colaboração entre humanos e máquinas, utilizando os *insights* gerados por sistemas inteligentes com base em decisões bem fundamentadas (Tariq, Poulin, Abonamah, 2021).

Contudo, há diversos desafios e limitações relacionados à adoção da IA. Entre os principais obstáculos estão a dependência excessiva da tecnologia, que pode comprometer a capacidade analítica humana, a falta de transparência e explicabilidade dos algoritmos, o que dificulta a compreensão dos critérios

adotados nas decisões automatizadas e as questões éticas envolvendo privacidade, viés algorítmico e justiça nas decisões (Kandasamy, 2024; Maiti; Kayal; Parthajit et al, 2025). Além disso, a resistência cultural à mudança, a escassez de profissionais capacitados e as dificuldades de integração com sistemas legados são apontadas como barreiras recorrentes à implementação plena da IA nas organizações (Chowdhury; Budhwar; Wood, 2024; Murire, 2024).

Há evidências, que a presença da IA exige dos gestores o desenvolvimento de novas competências estratégicas e interpessoais, como pensamento crítico, capacidade adaptativa, fluência tecnológica e liderança inclusiva. A necessidade de programas de capacitação, suporte psicológico aos colaboradores e políticas organizacionais claras sobre o uso ético da IA também emergem como condições essenciais para o sucesso da integração tecnológica (Bobitan et al, 2024; Kim; Lee, 2025).

A IA representa um avanço significativo nos sistemas decisórios organizacionais, sua eficácia depende da forma como é implementada e integrada à cultura e à estrutura das organizações. Mais do que uma ferramenta de automação, a IA torna-se um catalisador de transformação organizacional, exigindo uma nova postura por parte dos gestores e uma abordagem estratégica que valorize tanto o potencial tecnológico quanto o fator humano.

3 Metodologia

Este artigo foi elaborado como um ensaio teórico, ou seja, a partir de estudos já existentes. Para isso, foi analisado de forma crítica e interpretativa diferentes publicações científicas que discutem a Inteligência Artificial (IA) aplicada à gestão organizacional. O objetivo foi reunir e organizar ideias de diversos autores para entender melhor como a IA influencia os processos de tomada de decisão nas empresas.

A pesquisa se baseou em uma revisão de literatura realizada em bases de dados reconhecidas, como Scopus, Web of Science, Scielo e Google Scholar. Foram priorizadas publicações recentes, dos últimos cinco anos, mas também incluídas obras clássicas que ajudam a compreender a evolução do tema.

Essa forma de pesquisa nos permitiu criar uma visão integrada e atualizada sobre o assunto, apontando não apenas as oportunidades trazidas pela IA, mas também os riscos e limitações de sua adoção, como questões éticas, vieses nos algoritmos e resistência cultural.

Além disso, ajudou a compreender como o papel do gestor vem mudando, exigindo novas competências como pensamento crítico, fluência digital e liderança colaborativa. Com isso, o artigo busca oferecer reflexões úteis tanto

para profissionais quanto para pesquisadores interessados em entender e aplicar a IA de forma equilibrada nos processos decisórios.

4 Resultados da pesquisa

A revisão dos estudos mostrou que a **Inteligência Artificial (IA)** já está mudando a forma como as empresas tomam decisões. A tecnologia ajuda a dar mais **velocidade e precisão** às análises, permitindo prever cenários e encontrar padrões que muitas vezes passariam despercebidos pelo olhar humano. Isso reforça a ideia de que a IA tem se tornado uma aliada estratégica cada vez mais relevante na gestão organizacional.

Porém, também encontramos **desafios importantes**. Entre eles estão os **vieses presentes nos algoritmos**, que podem gerar distorções nas decisões; os **riscos éticos** ligados ao uso de dados; as **dificuldades de integrar a IA a sistemas antigos**; e a **resistência cultural** dentro das empresas, onde muitas pessoas ainda preferem métodos tradicionais. Esses pontos mostram que a IA não deve ser vista como substituta do ser humano, mas como uma ferramenta que precisa ser usada em conjunto com a inteligência e a experiência dos gestores.

Outro aspecto relevante identificado foi a **mudança no papel do gestor**. A literatura destaca que, com a chegada da IA, líderes precisam desenvolver novas competências, como **pensamento crítico, domínio digital e capacidade de liderar de forma colaborativa**. Em vez de reduzir a importância do gestor, a IA exige que ele saiba interpretar os dados, tomar decisões estratégicas e guiar sua equipe nesse novo contexto.

Em resumo, os resultados indicam que a IA pode trazer **vantagens competitivas** e tornar as empresas mais ágeis e inovadoras. Mas, para que isso aconteça, é essencial buscar um equilíbrio: de um lado, aproveitar todo o potencial da tecnologia; de outro, valorizar a reflexão ética e a inteligência humana, garantindo decisões mais justas, responsáveis e eficazes.

5 Considerações finais

A IA tem se consolidado como um dos principais vetores de transformação na tomada de decisões organizacionais. A pesquisa bibliográfica desenvolvida neste artigo evidenciou que a IA contribui de forma significativa na gestão das organizações, especialmente no que se refere à agilidade, precisão e qualidade das decisões. Por meio da análise de grandes volumes de dados, identificação de padrões e geração de insights, a IA otimiza de processos agiliza a customização do atendimento ao cliente e melhora o desempenho organizacional.

Inferese, contudo que a adoção da IA não está isenta de desafios. Aspectos como a falta de transparência dos algoritmos, o risco de viés nas decisões automatizadas, a escassez de profissionais qualificados e a resistência cultural à mudança podem comprometer a efetividade e a aceitação dessa tecnologia no ambiente corporativo. Além disso, é necessário equilíbrio entre a IA e a inteligência humana, garantindo que os gestores mantenham o protagonismo na interpretação crítica dos dados e na tomada de decisões estratégicas.

Nesse cenário, o papel do gestor passa por uma profunda transformação. Não se trata apenas de operar novas ferramentas, mas de desenvolver competências alinhadas às exigências da era digital, como pensamento crítico, inteligência emocional, liderança colaborativa e fluência tecnológica. A IA, neste sentido, não substitui o gestor, mas redefine suas atitudes e atribuições, estimulando que este atue de forma estratégica e inovadora.

Por fim, conclui-se que a incorporação eficaz da IA nos processos decisórios requer uma abordagem holística e integrada, que envolva tecnologia, pessoas e cultura organizacional. Investir em educação corporativa, governança ética e infraestrutura tecnológica é essencial para que as organizações possam usufruir plenamente das vantagens proporcionadas pela IA promovendo não apenas a eficiência operacional, mas também a sustentabilidade e a inovação no longo prazo.

Como o presente artigo consiste em um ensaio teórico, sugere-se que as análises fundamentadas neste artigo sejam objeto de pesquisas empíricas junto a gestores de empresas que utilizam a IA em suas decisões estratégicas identificando possíveis resultados, limitações e aplicabilidades.

Referências

ABASAHEB, Sabale Anjali and RAJAGOPAL, Subashini. Maneuvering of digital transformation: role of artificial intelligence in empowering leadership - an empirical overview. *Journal of Law and Sustainable Development*, vol. 11, no. 9, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i9.1667>. Acesso em: jun. 2025.

ALMEIDA, Antonio Luiz de. Educação com ciência: por uma sociedade brasileira de ensino e pesquisas em inteligência artificial e letramento científico. *Revista de Estudos em Educação e Diversidade - REED*, vol. 3, no. 7, p. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22481/reed.v3i7.10336>. Acesso em: mar. 2025.

ARTENE, Alin Emanuel; DOMIL, Aura Emanuela and IVAȘCU, Larisa. Unlocking business value: integrating ai-driven decision-making in financial

reporting systems. *Electronics*, vol. 13, no. 15, p. 3069, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/electronics13153069>. Acesso em: fev. 2025.

BILOSLAVO, Roberto et al. Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments: a research agenda and guidelines. *Management Decision*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/md-10-2023-1944>. Acesso em: jun. 2025.

BOBITAN, Nicolae et al. Shaping tomorrow: anticipating skills requirements based on the integration of artificial intelligence in business organizations—a foresight analysis using the scenario method. *Electronics*, vol. 13, no. 11, p. 2198, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/electronics13112198>. Acesso em: jun. 2025.

CAMPOS, Wesley Pina; FARINA, Renata Mirella and FLORIAN, Fabiana. Inteligência artificial: machine learning na gestão empresarial. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 3, no. 6, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v3i6.1617>. Acesso em: jun. 2025.

CHEN, Chi-Hsiang. Influence of employees' intention to adopt ai applications and big data analytical capability on operational performance in the high-tech firms. *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 15, no. 1, p. 3946, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01293-x>. Acesso em: Jun. 2025.

CHOWDHURY, Soumyadeb; BUDHWAR, Pawan and WOOD, Geoffrey. generative artificial intelligence in business: towards a strategic human resource management framework. *British Journal of Management*, vol. 35, no. 4, p. 1680, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12824>. Acesso em: jun. 2025.

CREMER, David De and NARAYANAN, Devesh. How AI tools can—and cannot—help organizations become more ethical, vol.6, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/frai.2023.1093712>. Acesso em: jun. 2025.

D'ESPOSITO, Maria Eugenia Witzler and GATNER, Sérgio. Inteligência artificial no ensino-aprendizagem de línguas. *The ESpecialist*, vol. 45, no. 3, p. 134, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2318-7115.2024v45i3e63941>. Acesso em: jun. 2025.

DIAS, Edson José; PICCHIAI, Djair; SILVEIRA, Marco Antonio; STETTINER, Caio Flávio; SOUZA, Celso Felix de. Processo de tomada de decisão: fatores comportamentais. *South American Development Society Journal*, 2022. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/545/463>. Acesso em: 06 de jul. 2025.

FRICK, Nicholas et al. Maneuvering through the stormy seas of digital

transformation: the impact of empowering leadership on the AI readiness of enterprises. *Journal of Decision System*, vol. 30, p. 235, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1870065>. Acesso em: fev. 2025.

FRITZEN, Aline et al. Implementação dos diagnósticos de enfermagem do transoperatório e pós-operatório imediato no sistema de gestão informatizado. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, vol. 57, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-220x-reeusp-2022-0123pt>. Acesso em: jun. 2025.

GURJAR, Kuldeep et al. An analytical review on the impact of artificial intelligence on the business industry: applications, trends, and challenges. *IEEE Engineering Management Review*, vol. 52, no. 2, p. 84, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/emr.2024.3355973>. Acesso em: fev. 2025.

HAEFNER, Naomi et al. Artificial intelligence and innovation management: a review, framework, and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 162, p. 120392, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120392>. Acesso em: jun. 2025.

JEONG, Jeeyoon; KIM, Byung-Jik and LEE, Julak. Navigating AI transitions: how coaching leadership buffers against job stress and protects employee physical health. *Frontiers in Public Health*, vol. 12, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1343932>. Acesso em: fev. 2025.

JIA, Peiyi and STAN, Ciprian. Artificial intelligence factory, data risk, and VCs' mediation: the case of bytedance, an AI-powered startup. *Journal of risk and financial management*, vol. 14, no. 5, p. 203, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/jrfm14050203>. Acesso em: jun. 2025.

JÖHNK, Jan; WEISSERT, Malte and WYRTKI, Katrin. Ready or not, ai comes— an interview study of organizational ai readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 63, no. 1, p. 5, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>. Acesso em: jun. 2025.

KAGGWA, Simon et al. AI in decision making: transforming business strategies. *International journal of research and scientific innovation*, p. 423, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51244/ijrsi.2023.1012032>. Acesso em: jun. 2025.

KALANTARINEJAD, Reza; VENTRESCA, Marc J. and PEREZ-CRESPILO, Abel. Future of innovation by the impact of AI. SSRN, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4884834>. Acesso em: jun. 2025.

KANDASAMY, Udaya Chandrika. Ethical leadership in the age of ai challenges, opportunities and framework for ethical leadership. *arXiv (Cornell University)*, 2024. Disponível em: <http://arxiv.org/abs/2410.18095>. Acesso em: jun. 2025.

KAUFMAN, Dora. *Desmistificando a inteligência artificial*. São Paulo: Autêntica Editora, 2022. E-book. ISBN 9786559281596. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559281596/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

KIM, Byung-Jik, LEE, Julak. The dark side of artificial intelligence adoption: linking artificial intelligence adoption to employee depression via psychological safety and ethical leadership. *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 12, no. 1, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05040-2>. Acesso em: jun. 2025.

KITSIOS, Fotis and KAMARIOTOU, Maria. Artificial intelligence and business strategy towards digital transformation: a research agenda. *Sustainability*, vol. 13, no. 4, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su13042025>. Acesso em: jun. 2025.

LEHNER, Othmar M et al. Artificial intelligence based decision-making in accounting and auditing: ethical challenges and normative thinking. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, vol. 35, no. 9, p. 109, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/aaaj-09-2020-4934>. Acesso em: jun. 2025.

LEYER, Michael and SCHNEIDER, Sabrina. Decision augmentation and automation with artificial intelligence: threat or opportunity for managers? *Business Horizons*, vol. 64, no. 5, p. 711, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.026>. Acesso em: fev. 2025.

LUDERMIR, Teresa B. Inteligência artificial e aprendizado de máquina: estado atual e tendências. *Estudos Avançados*, vol. 35, no. 101, p. 85, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.007>. Acesso em: jun. 2025.

MADANCHIAN, Mitra and TAHERDOOST, Hamed. Barriers and enablers of ai adoption in human resource management: a critical analysis of organizational and technological factors. *Information*, vol. 16, no. 1, p. 51, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/info16010051>. Acesso em: jun. 2025.

MAINARDI, Ieva. Change management: artificial intelligence (AI) at the service of public administrations. *AI & Society*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s00146-024-02136-2>. Acesso em: jun. 2025.

MAITI, Moinak; KAYAL, Parthajit and VUJKO, Aleksandra. A study on ethical implications of artificial intelligence adoption in business: challenges and best practices. *Future Business Journal*, vol. 11, no. 1, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00462-5>. Acesso em: jun. 2025.

MARTINS, Maicon Roberto. Optimizing business operations through artificial

intelligence. *SSRN Electronic Journal*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4883491>. Acesso em: jun. 2025.

MORANDINI, Sofia et al. The impact of artificial intelligence on workers' skills: upskilling and reskilling in organisations. *Informing Science The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, vol. 26, p. 39, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.28945/5078>. Acesso em: jun. 2025.

MURIRE, Obrain. Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture. *Administrative Sciences*, vol. 14, no. 12, p. 316, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci14120316>. Acesso em: jun. 2025.

NAJANA, Madhavi; BHATTACHARYA, Saurav; KEWALRAMANI, Chhaya; et al. AI and organizational transformation: navigating the future. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21428/e90189c8.03fab010>. Acesso em: jun. 2025.

SILVA NETO, José Amâncio da. Comportamento do consumidor na economia digital: uma revisão da literatura / consumer behavior in the digital economy: a literature review. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v15i55.3034>. Acesso em: fev. 2025.

NGUYEN, Daniel Schilling Weiss and SHAIK, Mudassir Mohiddin. Impact of artificial intelligence on corporate leadership. *Journal of Computer and Communications*, vol. 12, no. 4, p. 40, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.4236/jcc.2024.124004>. Acesso em: jun. 2025.

OLIVEIRA, Bruno Vicente Nunes de and MELO, Filipe Torres de. Inteligência artificial. *P2P e Inovação*, vol. 10, no. 1, p. 226, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21728/p2p.2023v10n1.p226-247>. Acesso em: fev. 2025.

OYEKUNLE, David and BOOHENE, David. Digital transformation potential: the role of artificial intelligence in business. *International Journal of Professional Business Review*, vol. 9, no. 3, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4499>. Acesso em: jun. 2025.

PALACIO, Isabel Cristina Arango. Oportunidades para la transformación digital de la cadena de suministro del sector bananero basado en software con inteligencia artificial. *Revista Politécnica*, vol. 17, no. 33, p. 47, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n33a4>. Acesso em: fev. 2025.

POPA, Ion et al. Artificial intelligence as a catalyst for management system adaptability, agility and resilience: mapping the research agenda. *Systems*, vol. 13, no. 1, p. 47, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/>

systems13010047. Acesso em: jun. 2025.

PRASANTH, Anupama et al. Role of artificial intelligence and business decision making. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. 14, no. 6, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.14569/ijacsa.2023.01406103>. Acesso em: jun. 2025.

QIAN, Jun; CHEN, Jiayi and ZHAO, Shuming. “Remaining vigilant” while “enjoying prosperity”: how artificial intelligence usage impacts employees’ innovative behavior and proactive skill development. *Behavioral Sciences*, vol. 15, no. 4, p. 465, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/bs15040465>. Acesso em: maio. 2025.

ROZMAN, Maja; OREŠKI, Dijana and TOMINC, Polona. artificial-intelligence-supported reduction of employees’ workload to increase the company’s performance in today’s vuca environment. *Sustainability*, vol. 15, no. 6, p. 5019, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15065019>. Acesso em: jun. 2025.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Capitalismo, socialismo e democracia*. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

SKLAVOS, George et al. Environmental, social, and governance-based artificial intelligence governance: digitalizing firms’ leadership and human resources management. *Sustainability*, vol. 16, no. 16, p. 7154, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su16167154>. Acesso em: jun. 2025.

SOUZA, Elvis Alves de. The transformation of public administration through artificial intelligence. *Revista fisio&terapia.*, vol. 29, no. 145, p. 44, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.69849/revistaft/ch10202504040744>. Acesso em: jun. 2025.

TABESH, Pooya and VERA, Dusya M. Top managers’ improvisational decision-making in crisis: a paradox perspective. *Management Decision*, vol. 58, no. 10, p. 2235, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/md-08-2020-1060>. Acesso em: jun. 2025.

TARIQ, Muhammad Usman; POULIN, Marc and ABONAMAH, Abdullah A. Achieving operational excellence through artificial intelligence: driving forces and barriers. *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.686624>. Acesso em: jun. 2025.

TEFFÉ, Chiara Spadaccini de and MEDON, Filipe. Responsabilidade civil e regulação de novas tecnologias: questões acerca da utilização de inteligência artificial na tomada de decisões empresariais. *Rei - Revista Estudos Institucionais*, vol. 6, no. 1, p. 301-333, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21783/rei.v6i1.383>. Acesso em: jun. 2025.

TOMINC, Polona; OREŠKI, Dijana and ROŽMAN, Maja. artificial intelligence and agility-based model for successful project implementation and company competitiveness. *Information*, vol. 14, no. 6, p. 337, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/info14060337>. Acesso em: fev. 2025.

TONG, Hao; YU, Jie and SHOU, Minghuan. Mitigating the effect of AI anxiety on employees' creativity: a social cognitive perspective. *Journal of Digital Management*, vol. 1, no. 1, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s44362-025-00006-5>. Acesso em: maio 2025.

WAHDANIAH et al. Human resource management transformation in the digital age: recent trends and implications. *International Journal of Applied Research and Sustainable Sciences*, vol. 1, no. 3, p. 239, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.59890/ijarss.v1i3.902>. Acesso em: jun. 2025.

WESTOVER, Jonathan. Strategic steps for using generative AI in HR. *Human capital leadership*, vol. 11, no. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.11.1.12>. Acesso em: jun. 2025.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira; ALVEZ, Juliano Keller and LÁPOLLI, Édis Mafra. Gestão humana para organizações saudáveis. In: *Anais ... Congresso Internacional do Conhecimento e Inovação*. [s.l.: s.n.], 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1005>. Acesso em: feb. 2025.

YANG, Pu et al. The analysis of strategic management decisions and corporate competitiveness based on artificial intelligence. *Scientific Reports*, vol. 15, no. 1, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-02842-x>. Acesso em: jun. 2025.

YU, Abraham Sin Oih et al. Tomada de decisão nas organizações: o que muda com a Inteligência Artificial? *Estudos Avançados*, vol. 38, no. 111, p. 327, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.202438111.017>. Acesso em: jun. 2025.

CURRICULARIZAÇÃO DA EXTENSÃO NO ENSINO DE CONTABILIDADE: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA COMPARADA (2015–2025)

CURRICULARIZATION OF EXTENSION IN ACCOUNTING EDUCATION: A COMPARATIVE BIBLIOMETRIC ANALYSIS (2015–2025)

RICARDO ANDRÉ MACHADO

Mestre em Engenharia de Produção
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) – Brasil
E-mail: ricardom@unisc.br

MARIA ANGÉLICA DA SILVA

Bacharela em Administração
Graduanda em Ciências Contábeis e Direito
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) – Brasil
E-mail: mdie.angelica@gmail.com

FERNANDO BATISTA BANDEIRA DA FONTOURA

Pós-Doutor em Desenvolvimento Regional
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) – Brasil
E-mail: fbfontoura@unisc.br

ANA LUISA TEIXEIRA DE MENEZES

Doutora em Educação
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) – Brasil
E-mail: luisa@unisc.br

RESUMO: O presente artigo analisa o estado da arte sobre a curricularização da extensão universitária aplicada ao ensino de Contabilidade, por meio de uma bibliometria comparativa realizada nas bases Scopus e Web of Science (2015–2025). A partir de buscas estruturadas e da utilização do pacote bibliometrix e da interface Biblioshiny, foram extraídos indicadores de produção, mapeamentos de palavras-chave e temas emergentes para identificar tendências, lacunas e perfis editoriais. Os resultados mostram que o tema é emergente e fragmentado: há maior representatividade de estudos aplicados nas interfaces com saúde e engajamento comunitário, enquanto publicações especificamente

voltadas ao ensino de Contabilidade são escassas. A Scopus apresentou cobertura mais ampla (60 documentos; 57 fontes) e maior diversidade temática, ao passo que a Web of Science exibiu maior proporção de colaborações internacionais e um vocabulário mais conceitual. As redes de coocorrência e os mapas temáticos indicam convergências em torno de “community engagement” e “extensão”, mas com baixa densidade de trabalhos que operacionalizem a curricularização no currículo de Ciências Contábeis. Conclui-se pela necessidade de estudos empíricos, tais como estudos de caso em universidades comunitárias como a UNISC, que documentem práticas, proponham matrizes de competências e orientem políticas institucionais para integrar extensionismo e formação contábil.

PALAVRAS-CHAVE: Extensão Universitária, Curricularização, Ensino de Contabilidade

ABSTRACT: This article analyzes the state of the art on the curricularization of university extension in Accounting education through a comparative bibliometric study conducted in the Scopus and Web of Science databases (2015–2025). Structured searches and the use of the Bibliometrix package with the Biblioshiny interface enabled the extraction of production indicators, keyword mappings, and emerging themes to identify trends, gaps, and editorial profiles. The findings reveal that the topic is both emerging and fragmented: applied studies are more strongly represented in intersections with health and community engagement, whereas publications specifically focused on Accounting education remain scarce. Scopus displayed broader coverage (60 documents; 57 sources) and greater thematic diversity, while Web of Science exhibited a higher proportion of international collaborations and a more conceptual vocabulary. Co-occurrence networks and thematic maps point to convergences around “community engagement” and “extension,” yet there is low density of works that operationalize curricularization within Accounting curricula. The study concludes that empirical investigations—such as case studies in community universities like UNISC—are needed to document practices, propose competency frameworks, and guide institutional policies for integrating extension activities into accounting education.

KEYWORDS: University Extension, Curricularization, Accounting Education.

1 Introdução

O ensino da Contabilidade no Ensino Superior tem passado por transformações significativas, especialmente diante das exigências das Diretrizes Curriculares Nacionais e da necessidade de uma formação mais crítica, reflexiva e conectada à realidade social. Nesse contexto, a extensão universitária emerge como um eixo estratégico, permitindo que o conhecimento produzido nas instituições transborde para a sociedade, estabelecendo um diálogo entre teoria e prática. A curricularização da extensão reforça esse movimento ao integrar

ações extensionistas diretamente aos componentes curriculares, ampliando a vivência acadêmica, aproximando os estudantes dos desafios do mundo real e potencializando a contribuição social da universidade.

No contexto específico das universidades comunitárias, como a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), integrada ao Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG) e com forte atuação na região do Vale do Rio Pardo, a curricularização da extensão assume uma dimensão ainda mais estratégica.

Sua natureza comunitária e regional permite uma aproximação singular entre a academia e as necessidades locais, transformando o ensino de Contabilidade em um motor de desenvolvimento social e econômico direto para a região. A UNISC, ao longo de sua história, tem demonstrado um compromisso intrínseco com a comunidade, e a curricularização da extensão se alinha perfeitamente a essa vocação, permitindo que os futuros profissionais da Contabilidade desenvolvam habilidades e uma consciência social adaptadas às demandas específicas da sua área de atuação e do ambiente onde a universidade está inserida.

No caso da Contabilidade, essa integração fortalece competências técnicas e socioemocionais, ao mesmo tempo em que desenvolve uma visão mais ampla sobre responsabilidade social, ética profissional e sustentabilidade organizacional. Assim, a curricularização da extensão no ensino da Contabilidade representa não apenas uma adequação normativa, mas sobretudo uma oportunidade de reinventar práticas pedagógicas e ampliar o impacto do ensino superior no desenvolvimento econômico e social.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar, por meio de técnicas bibliométricas aplicadas às bases Scopus e Web of Science nos últimos dez anos, o estado da arte sobre extensão universitária e sua curricularização, identificando tendências temáticas, redes de colaboração, principais periódicos e lacunas específicas relativas ao ensino de Contabilidade, com vistas a subsidiar recomendações para políticas e práticas curriculares em instituições comunitárias como a UNISC.

Para alcançar o objetivo geral, pretende-se através dos seguintes objetivos específicos: (i) quantificar e descrever a produção científica relacionada à extensão, à curricularização e à Contabilidade nas bases Scopus e Web of Science, considerando a lacuna temporal dos últimos dez anos; (ii) comparar a cobertura e os indicadores entre essas bases, de modo a avaliar possíveis vieses de indexação; identificar palavras-chave emergentes e tendências temporais ao longo do período analisado; (iii) sistematizar, a partir dos achados bibliométricos, um conjunto de recomendações e prioridades de pesquisa aplicáveis ao ensino da Contabilidade em instituições comunitárias de ensino superior.

O ensino da Contabilidade no Ensino Superior atravessa um processo de reconfiguração exigido pelas Diretrizes Curriculares Nacionais e pela crescente demanda por formações mais críticas, reflexivas e conectadas à realidade social. Nesse contexto, a extensão universitária emerge como eixo estratégico, pois permite que o conhecimento acadêmico se traduza em ações sociais concretas e em experiências formativas que aproximam estudantes dos problemas reais das comunidades. A curricularização da extensão — integração formal de ações extensionistas nos componentes curriculares — potencializa esse movimento ao transformar vivências práticas em elementos estruturantes da formação, contribuindo para competências técnicas, socioemocionais, responsabilidade social e ética profissional.

Universidades comunitárias como a UNISC possuem uma vocação regional e comunitária que torna a curricularização especialmente promissora: a articulação entre ensino, pesquisa e extensão pode produzir impactos diretos-regionais no desenvolvimento socioeconômico e na qualificação profissional local. Entretanto, as análises bibliométricas prévias realizadas nas bases Scopus e Web of Science (2015–2025) mostram que, embora “extensão” e “community engagement” apareçam consistentemente em clusters temáticos (com forte interlocução com saúde e políticas de cuidado), há escassez de estudos que abordem explicitamente a curricularização da extensão aplicada ao ensino da Contabilidade. Ademais, os mapas temáticos indicam que o tema ainda se encontra em posição emergente/nicho, com fragmentação de redes de autoria e dispersão editorial.

Diante desse quadro, uma bibliometria sistemática comparativa entre SCOPUS e WOS é justificada por três razões principais: (1) fornece diagnóstico robusto e reproduzível do estado do conhecimento, (2) evidencia lacunas temáticas e editoriais que justificam intervenções pedagógicas e agendas de pesquisa direcionadas ao ensino contábil, e (3) aponta atores, periódicos e tópicos prioritários para futuras pesquisas empíricas e para a formulação de políticas institucionais de curricularização em IES comunitárias.

2 Fundamentação teórica

O presente capítulo busca contextualizar e fundamentar a discussão sobre a curricularização da extensão no ensino de Contabilidade, por meio da articulação de dimensões conceituais, normativas e pedagógicas. Parte-se da compreensão da extensão universitária como prática dialógica e transformadora, que realiza a conexão entre a universidade e as demandas sociais, desta forma contribuindo para a formação cidadã. Após, discute-se o processo de curricularização da extensão à

luz das diretrizes estabelecidas pelas políticas educacionais e, por fim, aborda-se a especificidade do ensino de Contabilidade e como a integração extensionista pode potencializar o desenvolvimento de competências técnicas, éticas e sociais que são essenciais para a atuação profissional.

2.1 Extensão universitária: fundamentos e dimensões

A extensão universitária no Brasil consolidou-se como dimensão fundamental da educação superior, constituindo espaço de diálogo entre universidade e sociedade. Freire (1996) defende que a extensão deve ser compreendida como prática emancipatória e dialógica, superando a concepção bancária da educação e permitindo a construção coletiva do conhecimento.

Já Tenório (1998) apresenta a perspectiva da gestão social que contribuir para ampliar a compreensão da extensão como prática dialógica, pautada em processos participativos, coletivos e democráticos. A gestão social reforça a dimensão da extensão como espaço de co-gestão e de construção social do conhecimento. Ainda, Almeida (2019) destaca o papel das instituições comunitárias de ensino superior na consolidação da extensão universitária, pois tais instituições, enraizadas em contextos regionais, aproximam a universidade das demandas locais e favorecem práticas de gestão social que privilegiam a interação com a comunidade.

A extensão universitária, por conseguinte, não se limita a ser uma via de comunicação entre universidade e sociedade, haja vista que se constitui em um campo de construção de novas epistemologias. Essa dimensão transformadora se fortalece à medida que os projetos extensionistas assumem como princípio o diálogo intercultural, promovendo processos participativos que permitem à universidade aprender com a comunidade e vice-versa (Santos, 2010). Assim, a extensão universitária se posiciona como prática contra-hegemônica dentro da educação superior, uma vez que problematiza a visão única de ciência e valoriza a pluralidade de saberes.

Conforme Demo (2011), a pesquisa deve ser entendida como o fundamento do ensino e da extensão, pois somente por meio dela o conhecimento pode ser continuamente recriado e atualizado. A extensão, nesse contexto, advém como a ponte pela qual o conhecimento científico encontra ressonância social. A valorização da pesquisa como eixo articulador reafirma a necessidade de que as atividades extensionistas sejam planejadas de maneira a contribuir tanto para a formação discente quanto para a transformação das realidades sociais, evitando que se tornem práticas isoladas ou meramente assistencialistas.

Essa concepção também dialoga com a visão de Teixeira (1962), que já defendia a universidade como instituição pública voltada à democratização do conhecimento e à transformação social. Para o autor, a educação superior deveria ser concebida como serviço público essencial, cuja missão não se restringe à formação de profissionais, mas inclui o compromisso ético e político de contribuir para o desenvolvimento humano e coletivo. Essa perspectiva antecipa em décadas debates contemporâneos sobre a importância da extensão como prática estruturante, ao destacar que a universidade não pode se fechar em si mesma, mas precisa interagir ativamente com a sociedade.

A consolidação da extensão universitária também depende do papel desempenhado pelas instituições comunitárias de ensino superior, cuja atuação está enraizada nos territórios onde se inserem (Oliveira, 2020).

Almeida (2019) salienta que essas instituições assumem uma função estratégica ao aproximar a universidade das demandas regionais, favorecendo a articulação entre teoria e prática em contextos específicos. Por estarem vinculadas à realidade local, essas instituições conseguem identificar de forma mais precisa os desafios enfrentados pelas comunidades e propor soluções contextualizadas que geram impacto social direto. Nesse processo, a curricularização da extensão emerge como instrumento capaz de consolidar práticas pedagógicas inovadoras, que unem formação acadêmica de qualidade e compromisso social.

2.2 Curricularização da extensão: políticas e diretrizes

A curricularização da extensão emerge como política estratégica para integrar a prática extensionista ao processo formativo dos estudantes. O Forproex (2018) destaca que a extensão deve ser tratada como dimensão acadêmica estruturante, e não como atividade complementar, reforçando sua contribuição para a transformação social. Nesse contexto, a Resolução CNE-CES nº 7/2018 estabeleceu a obrigatoriedade da inserção mínima de 10% da carga horária dos cursos de graduação em atividades extensionistas, representando um marco normativo de grande relevância (BRASIL, 2018).

Segundo Tenório (1998) a gestão social contribui para compreender a curricularização como processo que rompe a unilateralidade e fortalece a participação coletiva, estimulando a construção de projetos formativos em parceria com a sociedade. Nessa linha, Almeida (2020) reforça que as instituições comunitárias de ensino superior desempenham papel diferenciado na implementação da curricularização, promovendo uma formação acadêmica que dialoga com os desafios concretos das comunidades.

A relação entre extensão universitária e cidadania é destacada por Sobrinho (2015), que compreende a democratização da educação superior como elemento essencial para o enfrentamento das desigualdades sociais. Nessa conjuntura, a curricularização da extensão se torna um instrumento privilegiado de inclusão, uma vez que promove a participação dos estudantes em contextos concretos e plurais, permitindo-lhes vivenciar realidades diversas e desenvolver uma consciência crítica sobre as contradições sociais. O autor enfatiza que a qualidade educacional não pode ser reduzida a parâmetros meramente técnicos ou quantitativos, mas deve incorporar o compromisso ético e político de formar cidadãos capazes de atuar em prol da justiça social e da democracia. Ao aproximar a universidade dos desafios sociais, a extensão curricularizada amplia o alcance da educação e fortalece sua função pública.

A curricularização da extensão também deve ser entendida como uma estratégia de inovação pedagógica capaz de transformar profundamente os processos formativos. Almeida (2019) destaca que a integração das atividades extensionistas ao currículo rompe com modelos de ensino baseados exclusivamente na transmissão de conteúdos, caracterizados por uma abordagem teórica e distante das realidades concretas da sociedade. Ao contrário, a extensão curricularizada cria um ambiente de aprendizagem no qual os estudantes são inseridos em contextos reais, estimulando sua participação ativa e crítica na resolução de problemas coletivos.

Essa inserção aproxima o estudante de demandas sociais que exigem análise, reflexão e engajamento, proporcionando uma aprendizagem significativa que ultrapassa a mera reprodução de conteúdo. Com a vivência de situações-problema, o discente se vê desafiado a tomar decisões, articular conhecimentos prévios e desenvolver competências como autonomia intelectual, pensamento crítico e capacidade de diálogo. Nesse processo, a formação deixa de ser centrada apenas no domínio técnico e passa a contemplar dimensões éticas e sociais, tornando-se mais alinhada às exigências contemporâneas da profissão e da cidadania (Almeida, 2019).

Também é cabível frisar que a curricularização favorece a articulação entre diferentes áreas do conhecimento, incentivando práticas interdisciplinares que permitem ao estudante compreender os fenômenos de forma mais ampla e contextualizada. Essa abertura à interdisciplinaridade corrobora para a construção coletiva do saber, na medida em que diferentes perspectivas acadêmicas se encontram e dialogam em torno de problemas concretos. Deste modo, o aprendizado se torna não apenas mais profundo, mas também mais conectado à complexidade do mundo real, aproximando a formação acadêmica das demandas sociais e profissionais que os egressos encontrarão (Almeida, 2019).

As práticas pedagógicas decorrentes desse processo não se restringem ao aprimoramento técnico, mas ampliam a experiência educacional como um todo. A curricularização cria espaços de experimentação nos quais os estudantes podem desenvolver competências intelectuais, sociais e éticas de forma integrada. Oliveira (2020) observa que a inserção em atividades extensionistas, quando articulada ao currículo, potencializa a capacidade de trabalho em equipe, o senso de responsabilidade e a compreensão do papel social da profissão. Nesse sentido, a extensão curricularizada não apenas qualifica o aprendizado, mas também fortalece o compromisso dos futuros profissionais com a transformação da realidade, consolidando uma formação mais crítica, reflexiva e socialmente engajada.

Essa perspectiva atende à necessidade de preparar profissionais críticos e conscientes, capazes de compreender que o exercício de sua profissão ultrapassa os limites da atuação técnica e envolve também responsabilidade social e compromisso com a transformação da realidade. Ao se inserir como parte do currículo, a extensão deixa de ser uma experiência isolada e pontual e se torna parte constitutiva da formação, o que garante sua continuidade e efetividade (Almeida, 2021).

A contribuição da gestão social apresenta-se como elemento essencial para compreender a curricularização da extensão no ensino superior. Tenório (1998) já havia defendido que práticas sociais com potencial transformador necessitam romper com a unilateralidade, substituindo-a por processos participativos, coletivos e democráticos. Essa visão se mostra diretamente aplicável à curricularização, pois a integração das atividades extensionistas ao currículo não pode ser concebida como um ato isolado ou imposto verticalmente pela instituição, mas deve emergir da construção compartilhada de projetos pedagógicos. Ao envolver docentes, estudantes e comunidade em um processo de diálogo contínuo, a gestão social reforça a ideia de que a extensão curricularizada não é apenas um mecanismo de cumprimento normativo, mas um espaço de democratização do conhecimento e de exercício da cidadania acadêmica.

Sob essa perspectiva, a curricularização representa a materialização da horizontalidade nas relações de ensino-aprendizagem. Em vez de privilegiar uma lógica hierárquica, em que a universidade ocupa posição central como transmissora do saber, ela promove a corresponsabilidade entre todos os sujeitos do processo formativo. Isso significa reconhecer que tanto o conhecimento científico quanto os saberes populares possuem valor e legitimidade, sendo sua articulação indispensável para a produção de respostas mais consistentes aos desafios da sociedade contemporânea. Assim, a curricularização se torna uma

expressão prática da gestão social, traduzindo em ações pedagógicas os princípios de participação e diálogo defendidos por Tenório (1998).

Almeida (2020) reforça essa concepção ao destacar o papel singular das instituições comunitárias de ensino superior na implementação da curricularização. Diferentemente de instituições com atuação mais distante das realidades locais, as universidades comunitárias estão enraizadas em contextos regionais e mantêm vínculos diretos com as comunidades em que se inserem. Essa característica lhes confere maior capacidade de identificar demandas sociais concretas e de propor projetos extensionistas que respondam de forma imediata e contextualizada a essas necessidades. Ao privilegiar esse enraizamento territorial, a curricularização ganha densidade prática, pois deixa de ser apenas um ideal normativo e passa a se traduzir em experiências que transformam tanto a formação acadêmica quanto a realidade social.

Esse movimento evidencia que a gestão social não deve ser entendida como conceito teórico abstrato, mas como prática concreta e viável que fortalece a interação entre universidade e sociedade. Ao legitimar a extensão como dimensão indissociável do processo formativo, a gestão social amplia o alcance da missão acadêmica, aproximando ensino e pesquisa das demandas comunitárias. Desse modo, a curricularização, ao incorporar essa lógica, estabelece condições para que a universidade se transforme em parceira ativa do desenvolvimento humano, social e econômico nos territórios em que atua (Almeida, 2020).

Nessa mesma direção, Santos (2010) contribui ao propor a noção de “ecologia de saberes”, que amplia a compreensão do diálogo universidade-comunidade como espaço de intercâmbio entre conhecimentos acadêmicos e não acadêmicos. Essa perspectiva, quando vinculada à curricularização, reforça que a universidade não deve se restringir à transmissão de conteúdos técnicos, mas se abrir à troca horizontal de saberes, reconhecendo a legitimidade das diferentes formas de conhecimento. Assim sendo, a extensão curricularizada se revela como prática que rompe com o isolamento acadêmico e reafirma o compromisso da universidade com a transformação social, fortalecendo seu papel como instituição pública voltada para o bem comum.

2.3 Ensino de Contabilidade e desenvolvimento de competências

No campo específico da Contabilidade, a integração da extensão ao currículo representa um desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade para qualificar a formação profissional. Isto é, a formação crítica em Contabilidade exige superar a visão tradicional que reduz o ensino a um conjunto de conteúdos técnicos e normativos (Oliveira, 2020).

Beuren (2004) argumenta que essa abordagem meramente instrumental limita o papel do contador a executor de rotinas, sem prepará-lo para compreender a complexidade do ambiente em que atua. O ensino contábil, quando pautado apenas pela transmissão de técnicas, desconsidera que a profissão também envolve escolhas éticas, análise crítica da realidade econômica e participação ativa em processos decisórios. Nesse sentido, a formação deve privilegiar uma concepção mais ampla, que articule técnica, criticidade e compromisso social.

Marion (2010) complementa essa visão ao destacar que a prática profissional não pode ser dissociada da ética, pois o contador é constantemente confrontado com dilemas que exigem integridade e responsabilidade. Assim, unir competência técnica e reflexão ética constitui pilar fundamental para o desenvolvimento de profissionais preparados para enfrentar desafios complexos.

A adoção de metodologias ativas e a integração da extensão ao currículo surgem como estratégias capazes de promover essa formação crítica. Oliveira (2020) aponta que práticas pedagógicas baseadas na participação ativa dos estudantes, como projetos extensionistas, favorecem a aprendizagem significativa ao conectarem teoria e realidade. Ao vivenciar experiências concretas em comunidades ou organizações, o estudante deixa de ser receptor passivo de informações e assume protagonismo na construção do conhecimento. Esse processo amplia sua autonomia intelectual, desenvolve habilidades de resolução de problemas e fortalece sua capacidade de tomar decisões em situações práticas. A extensão, portanto, não apenas enriquece a experiência acadêmica, mas também amplia a compreensão do papel social do contador, aproximando-o das demandas da sociedade.

Para além do aspecto crítico e participativo, a formação contábil deve contemplar o desenvolvimento equilibrado de competências técnicas, sociais e éticas. Beuren (2012) ressalta a relevância da pesquisa aplicada como instrumento para conectar teoria e prática, permitindo ao estudante compreender que os fenômenos contábeis não podem ser analisados apenas de forma abstrata, mas precisam ser investigados em contextos reais. A pesquisa aplicada, quando articulada com a extensão, transforma o processo formativo em um exercício contínuo de reflexão e prática. Já Marion (2010), por sua vez, reforça que a integração entre teoria e prática é indispensável, uma vez que a profissão contábil demanda tanto domínio técnico quanto capacidade de lidar com situações que envolvem julgamento, interpretação e responsabilidade social. Dessa forma, a formação contábil ultrapassa o campo da técnica e se projeta para dimensões mais amplas, exigindo um perfil profissional adaptável e crítico.

A extensão também se apresenta como espaço privilegiado para a formação cidadã do contador. Almeida (2021) enfatiza que, ao se engajar em projetos

extensionistas, os estudantes desenvolvem competências críticas, reflexivas e colaborativas, fundamentais para lidar com os desafios contemporâneos da profissão. Essas experiências contribuem para formar profissionais que compreendem sua responsabilidade social e ética, capazes de atuar de maneira solidária e comprometida com o bem comum. A curricularização da extensão, nesse contexto, garante que tais práticas não sejam opcionais ou marginais, mas parte estruturante da formação acadêmica. Ao mesmo tempo, promove uma articulação entre excelência acadêmica e compromisso social, transformando a educação contábil em espaço de desenvolvimento integral.

Perante o exposto, a curricularização da extensão fortalece o ensino de Contabilidade ao unir rigor técnico e reflexão crítica, articulando teoria, prática e responsabilidade social. A integração de metodologias ativas, pesquisa aplicada e práticas extensionistas possibilita ao estudante vivenciar experiências que transcendem o espaço da sala de aula, preparando-o para os desafios profissionais e sociais de forma ética e cidadã (Oliveira, 2020).

Esse processo consolida a universidade como espaço de produção de conhecimento relevante e socialmente comprometido, reafirmando que a formação do contador não se limita à técnica, mas envolve também a construção de uma consciência crítica e a atuação em prol da transformação da realidade (Almeida, 2019),

3 Metodologia

A metodologia foi realizada através de análise bibliométrica, inicialmente conduzida a partir de buscas realizadas na lista de bases pelo Portal de Periódicos CAPES, via acesso institucional pelo CAFE (UNISC), contemplando as bases Scopus e Web of Science. Para realizar o tratamento e análise dos dados, utilizou-se o pacote Bibliometrix e sua interface gráfica Biblioshiny, que possibilitaram a extração de indicadores de produção científica, bem como a construção de mapas de palavras-chave e gráficos de evolução temporal.

O Biblioshiny é uma interface gráfica do pacote Bibliometrix que facilita a análise bibliométrica sem a necessidade de programação avançada em R, ou seja, uma linguagem de programação e ambiente de software livre voltado principalmente para análise estatística, ciência de dados e visualização gráfica. Para utilizá-lo, primeiro é necessário instalar os *softwares* R, ambiente de programação estatística, e *RStudio*, que fornece uma interface amigável para trabalhar com R. Após isso, instala-se o pacote Bibliometrix por meio do comando “*install.packages*” (“bibliometrix”). Com o pacote instalado, a interface gráfica do Biblioshiny é iniciada utilizando a função *biblioshiny()*, que abre uma

janela web interativa. A partir dessa interface, é possível carregar os arquivos exportados, nesse estudo foi utilizado o formato *Bibtex*, pelas bases de dados bibliográficas, gerar indicadores de produção científica, colaboração e impacto, e construir mapas de palavras-chave e gráficos de evolução temporal de forma intuitiva, sem a necessidade de digitar códigos de alta complexidade.

Além disso, foram desenvolvidas análises avançadas, como a identificação de tópicos de tendência, a construção de redes de coocorrência para mapear associações conceituais, a elaboração de mapas temáticos para evidenciar as áreas emergentes, consolidadas e em declínio, e a realização de análises fatoriais, que permitiram compreender a estrutura dos principais clusters temáticos do campo. Essa abordagem integrada possibilitou a comparação sistemática entre os indicadores das duas bases, identificando padrões, tendências e diferenças na dinâmica da produção científica sobre os temas: Extensão Universitária. Curricularização. Ensino de Contabilidade.

A partir da definição das palavras-chave foram elaboradas as queries, ou seja, o comando de busca utilizado nas bases de dados, formado por um conjunto estruturado de termos, operadores lógicos (AND, OR) e eventuais filtros, (período 2015-2025). Ela define a estratégia de pesquisa de forma completa, orientando o sistema a recuperar registros que atendam aos critérios especificados.

3.1 Delineamento de pesquisa

Esta investigação adota um delineamento bibliométrico exploratório-descritivo com o objetivo de mapear a produção científica sobre extensão universitária e sua curricularização, com ênfase em identificar tendências, redes de coocorrência, núcleos teóricos e lacunas específicas em relação ao ensino de Contabilidade. A análise é reproduzível e documentada para permitir verificação e replicação.

As queries de busca foram elaboradas a partir das seguintes *strings* de termos e operadores lógicos: (*'university extension'* OR *'extensão universitária'* OR *'community engagement'*) AND (*extens** OR *curriculariz**) AND (*'ensino de contabilidade'* OR *'accounting education'* OR *account**). Salienta-se que o asterisco é um operador de truncamento utilizado em bases de dados para recuperar variações de uma mesma raiz de palavra. Exemplificando, ao usar *extens**, o sistema localizará automaticamente termos como extensão, extensões ou extensiva; da mesma forma, *curriculariz** pode recuperar os termos curricularização e curricularizar. Esse recurso amplia o alcance da busca, tornando-a mais abrangente e evitando a perda de registros relevantes.

3.2 Comparação geral entre as bases e período temporal

O presente capítulo compara, de forma integrada e fluente, os dados extraídos da base Scopus e da Web of Science (WOS) relativos à produção sobre a curricularização da extensão no ensino de Contabilidade no período 2015–2025. O objetivo é oferecer ao leitor uma interpretação crítica das diferenças e convergências observadas entre os dois conjuntos de registros, discutir as implicações metodológicas e propor recomendações que orientem a leitura dos resultados no corpo do artigo.

Ao comparar os conjuntos, observamos que a **Scopus** recuperou **60 documentos** distribuídos em 57 fontes, sendo 51 artigos, enquanto a **WOS** apresentou **53 documentos** em 44 fontes, com 35 artigos. Em termos de autoria, a Scopus contabilizou 271 autores e média de 4,72 coautores por documento, e a WOS listou 210 autores com média de 4,26 coautores por documento.

A maior cobertura de documentos e de fontes pela Scopus sugere que essa base recuperou um conjunto mais amplo de registros, incluindo provavelmente anais de conferências e periódicos regionais que a WOS não indexa com a mesma extensão. Essa amplitude tende a refletir maior fragmentação editorial ou maior interdisciplinaridade capturada pela Scopus.

A elevada **média de coautores** por documento em ambas as bases ($\approx 4,3$ – $4,7$) e o número total de autores em relação ao número de documentos confirmam o caráter colaborativo do tema estudado. Essa colaboração possivelmente decorre da necessidade de reunir competências múltiplas — por exemplo, didática universitária, teoria contábil, políticas de extensão e metodologias de avaliação — e da presença de parcerias interinstitucionais e internacionais. Notamos ainda que a WOS apresentou porcentagem maior de colaborações internacionais; isso pode refletir um viés de indexação ou, alternativamente, que os registros com parcerias transnacionais tendem a ser publicados em veículos mais amplamente indexados pela WOS.

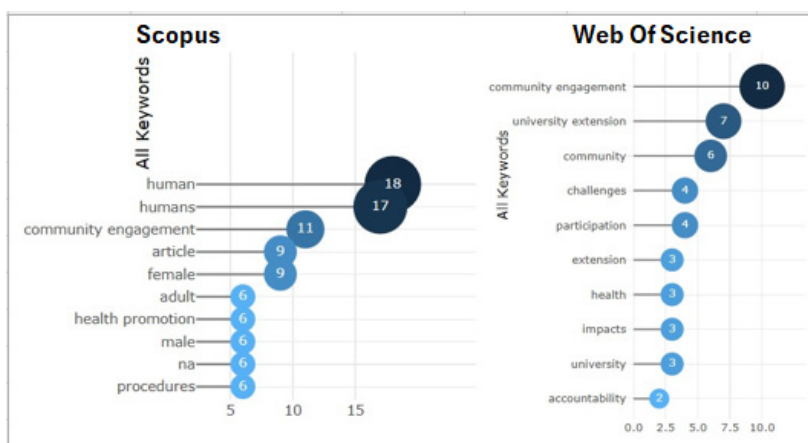
Entre as limitações que merecem ser explicitadas no artigo estão as diferenças intrínsecas de cobertura entre bases e a incompletude provável das publicações de 2025 caso a extração tenha sido realizada antes do fechamento do ano.

Apesar dessas limitações, a análise integrada fornece um retrato robusto de um campo emergente: os resultados indicam uma área jovem, em rápida expansão e marcadamente colaborativa, com sinais de fragmentação editorial e diferenças de visibilidade entre bases. Em síntese, a conjugação dos resultados de Scopus e WOS enriquece a interpretação e oferece subsídios sólidos para as discussões teóricas e metodológicas do artigo.

4 Resultado da pesquisa

Nos estudos bibliométricos a identificação e a análise das palavras-chaves mais recorrentes constituem uma etapa central, pois permitem compreender como determinados conceitos se consolidam no campo científico e quais enfoques têm recebido maior atenção dos pesquisadores. Por meio da frequência relativa desses termos é possível mapear as tendências temáticas e a evolução do debate acadêmico em torno a curricularização da extensão no ensino de Contabilidade. Neste sentido, a análise bibliométrica revelou a frequência relativa de determinados termos nas publicações, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Palavras-chave mais frequentes



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

A análise comparativa entre as bases **Web of Science (WOS)** e **Scopus** evidencia diferenças significativas quanto ao escopo temporal, aos termos centrais e à configuração das redes de coocorrência. No que se refere ao aspecto temporal, a WOS aponta para um ciclo de interesse iniciado em torno de 2018, quando “extensão universitária” e “engajamento comunitário” aparecem como temas mais recorrentes, migrando posteriormente para um foco mais amplo em “comunidade” entre 2022 e 2024.

Já a Scopus, que cobre igualmente o período de 2018 a 2024, mostra uma virada mais clara em 2024, com destaque para os termos “adult” e “public health”, ao passo que “community engagement” e “community participation” haviam ganhado relevância em 2020. Esses movimentos sugerem que, enquanto a WOS captura uma evolução gradual e institucional do interesse científico, a Scopus reflete mudanças mais conjunturais, possivelmente impulsionadas por crises sanitárias e políticas de saúde globais.

No tocante aos termos centrais, observa-se que a WOS enfatiza um vocabulário mais conceitual e abstrato, com destaque para “community”, “engagement”, “healthy”, “behavior”, “cost” e “care”. Em contraste, a Scopus apresenta termos mais aplicados e biomédicos, como “human”, “female”, “adult”, “public health” e “COVID-19”, evidenciando recortes específicos de gênero, idade e saúde pública.

Essa diferença também se expressa na configuração das redes de coocorrência. A WOS apresenta uma rede esparsa, com poucos vínculos fortes entre os termos, sugerindo fragmentação e diversidade temática. Os principais agrupamentos identificados estão relacionados à dimensão comunitária (community/engagement), ao comportamento e saúde (healthy/behavior) e aos custos e sistemas de cuidado (cost/care).

Já a rede da Scopus se mostra mais densa, com clusters mais nítidos e bem definidos, especialmente voltados para a saúde. Entre os agrupamentos identificados destacam-se: saúde comunitária e gênero (human, female, community engagement, health care), saúde infantil e contexto africano (child health, infant, services, capacity building, Ethiopia), além de um cluster relacionado à pandemia de COVID-19 e suas implicações éticas e de saúde pública, bem como estudos sobre liderança comunitária.

No que se refere aos temas emergentes, a WOS revela um movimento mais lento em direção ao termo “comunidade”, ainda sem grande densidade, enquanto a Scopus evidencia transformações rápidas e conjunturais, como a ascensão de “adult” e “public health” em 2024 e o declínio relativo de “COVID-19”.

De modo geral, as implicações dessa análise revelam que a WOS reflete debates mais ligados ao papel das universidades e à teoria do engajamento comunitário, mas ainda com lacunas de conectividade entre os termos. Em contrapartida, a Scopus destaca pesquisas aplicadas em saúde global, com ênfase em gênero, infância, pandemia e políticas públicas, sugerindo maior pragmatismo e aplicabilidade. Dessa forma, pode-se afirmar que as duas bases se complementam: a WOS evidencia a dimensão teórica e institucional, mostrando como universidades e projetos de extensão moldam o conceito de comunidade, enquanto a Scopus ressalta a dimensão prática e aplicada, ao revelar como o engajamento comunitário impacta diretamente a saúde, as políticas públicas e populações específicas.

De modo a esquematizar os resultados analisados, a seguir será demonstrado um quadro comparativo esquematizado com os principais achados na presente bibliometria.

Quadro 1 – Comparação entre as bases Web Of Science e Scopus

Eixo	Web of Science (WOS)	Scopus
Escopo temporal	Maior destaque em 2018 (<i>extensão universitária e engajamento comunitário</i>); “comunidade” ganha força em 2022–2024.	Cobre 2018–2024; destaque em 2020 para <i>community engagement</i> e em 2024 para <i>adult</i> e <i>public health</i> .
Termos centrais	“Community”, “Engagement”, “Healthy”, “Behavior”, “Cost”, “Care”. • <i>Community/Engagement</i> (engajamento comunitário)	“Human”, “Female”, “Adult”, “Community Engagement”, “Public Health”, “COVID-19”. • <i>Saúde comunitária e gênero</i> (human, female, engagement)
Clusters principais	• <i>Healthy/Behavior</i> (comportamento e saúde) • <i>Cost/Care</i> (custos e cuidado)	• <i>Saúde infantil e Etiópia</i> • <i>COVID-19, ética e saúde pública</i> • <i>Liderança comunitária</i>
Rede de coocorrência	Esparsa; poucas conexões fortes entre termos; indica diversidade e fragmentação.	Densa; clusters bem definidos; maior integração temática, especialmente em saúde.
Temas emergentes	“Comunidade” aparece como emergente recente, mas sem grande densidade.	“Adult” e “Public Health” crescem fortemente em 2024; “COVID-19” já central, mas em declínio.
Ênfase	Mais acadêmica e institucional , centrada no papel da universidade e extensão.	Mais prática e aplicada , com foco em saúde pública, gênero, pandemia e políticas sociais.
Implicações	Reflete debates teóricos sobre extensão e engajamento, mas pouco conectados entre si.	Mostra aplicações concretas do engajamento comunitário em saúde e políticas públicas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em síntese, a análise das palavras-chave mais frequentes revelou não apenas a diversidade e a fragmentação dos enfoques presentes nas publicações, mas também a complementaridade entre as bases investigadas. A WOS evidenciou um viés mais conceitual e institucional do engajamento comunitário, enquanto a Scopus destacou aplicações práticas ligadas à saúde pública, gênero e pandemia. Essa dupla perspectiva reforça a necessidade de compreender a curricularização da extensão tanto em sua dimensão teórica quanto em sua aplicabilidade concreta. Ao relacionar esses achados com o ensino de Contabilidade, percebe-se que ainda há lacunas relevantes a serem preenchidas, sobretudo no que diz respeito à sistematização de práticas pedagógicas e à produção científica específica da área.

A seguir as considerações finais, onde serão retomados os principais resultados da bibliometria, suas limitações e as possibilidades de aprofundamento em pesquisas futuras.

5 Considerações finais

A análise bibliométrica comparativa realizada nas bases Scopus e Web of Science, no recorte temporal 2015–2025, evidencia que a temática da curricularização da extensão é emergente e fragmentada, apresentando-se majoritariamente articulada a áreas da saúde e ao engajamento comunitário, enquanto a produção especificamente voltada ao ensino de Contabilidade permanece escassa.

Em termos quantitativos, a Scopus apresentou maior cobertura (60 documentos; 57 fontes), ao passo que a Web of Science, embora com menor volume documental, apontou maior participação em colaborações internacionais. Os periódicos e autores identificados concentram o debate nas interfaces supracitadas, o que revela uma lacuna quanto à operacionalização da curricularização no contexto de Ciências Contábeis.

Essa evidência bibliométrica justifica a necessidade de estudos aplicados que documentem práticas e produzam proposições pedagógicas concretas para integrar extensão ao currículo da Contabilidade. Entre as limitações do estudo, destaca-se que a estratégia de busca, as bases selecionadas e a janela temporal adotada podem ter excluído produções regionais ou publicações em línguas e repositórios não indexados, o que sugere cautela na generalização dos resultados.

Como agenda de continuidade, propõe-se a realização de um estudo de caso em uma universidade comunitária (por exemplo, UNISC) no curso de Ciências Contábeis, com o intuito de validar e aprofundar os achados bibliométricos. Recomenda-se que esse estudo de caso contemple, no mínimo, a documentação de práticas de curricularização, a identificação das competências desenvolvidas, a avaliação de barreiras e facilitadores institucionais e a elaboração de uma matriz de competências e indicadores de avaliação. Ademais, sugere-se que pesquisas futuras incluam comparativos entre IES públicas e privadas, estudos longitudinais sobre os efeitos formativos e avaliações de impacto que articulem evidências bibliométricas e dados qualitativos.

Por fim, espera-se que os resultados aqui apresentados orientem gestores, coordenadores de curso e órgãos de fomento na formulação de políticas e programas que incentivem a integração entre ensino e extensão na formação contábil, tornando-a mais alinhada às demandas sociais e às competências profissionais exigidas pelo mercado e pela cidadania.

Referências

- ALMEIDA, C. Extensão universitária, inovação pedagógica e formação cidadã: reflexões sobre a curricularização no ensino superior. **Revista de Extensão Universitária**, v. 10, n. 2, p. 45-60, 2019.
- ALMEIDA, C. Curricularização da extensão e inovação pedagógica: desafios para a educação superior brasileira. **Revista Educação e Contemporaneidade**, v. 30, n. 58, p. 75-92, 2021.
- BEUREN, I M. **Ensino de contabilidade: visão crítica e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Resolução nº 7, de 18 de dezembro de 2018. Institui as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira. **Diário Oficial da União**, Brasília, 19 dez. 2018.
- DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. 10. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.
- SOBRINHO, J. D. Avaliação, educação superior e democracia. **Revista Avaliação**, v. 20, n. 2, p. 299-318, 2015.
- FORPROEX. Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras. **Política Nacional de Extensão Universitária**. Manaus: Forproex, 2018.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- MARION, J. C. **Formação do contador: ensino e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, L. S. Bomura M. Metodologias ativas e práticas extensionistas: possibilidades para a educação superior. **Revista Docência do Ensino Superior**, v. 10, p. 1-15, 2020.
- SANTOS, B. de S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- SOBRINHO, J. D. Avaliação, educação superior e democracia. **Revista Avaliação**, v. 20, n. 2, p. 299-318, 2015.
- TEIXEIRA, A. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1962.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** *Revista De Administração Pública*, 32(5), 7 a 23. (1998). Recuperado *de* <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7754>

RACIONALIDADES NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM BALANÇO DA LITERATURA

RATIONALITIES IN THE DECISION-MAKING PROCESS IN ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW

JULIAN ISRAEL LIMA

Doutorando em Desenvolvimento Regional

Bolsista Proex Capes

Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, Brasil

E-mail: julian.israel@gmail.com

FERNANDO BATISTA BANDEIRA DA FONTOURA

Doutor em Desenvolvimento Regional

Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, Brasil

E-mail: fbfontoura@unisc.br

MARIA ANGELICA DA SILVA

Bacharela em Administração e graduanda em Ciências Contábeis e Direito

Universidade de Santa Cruz do Sul – Unisc, Brasil

E-mail: mdie.angelica@gmail.com

RESUMO: Este estudo apresenta um balanço da literatura acerca das racionalidades no processo de tomada de decisão nas organizações, com ênfase na racionalidade limitada proposta por Herbert Simon e nas contribuições de Kahneman e Tversky sobre heurísticas e vieses cognitivos. A pesquisa foi conduzida por meio de análise bibliométrica nas bases Scopus e Web of Science, utilizando o pacote Bibliometrix e a interface Biblioshiny. Os resultados revelam que, embora o campo ainda seja incipiente e especializado, observa-se um crescimento constante de publicações a partir de 2017, com destaque para 2025, indicando consolidação da temática no cenário científico. A Scopus concentra maior diversidade e publicações recentes, enquanto a WOS evidencia trabalhos de maior impacto e colaboração internacional mais intensa. A comparação entre ambas as bases sugere complementaridade na compreensão da produção científica. Conclui-se que a literatura contemporânea evidencia convergência entre as abordagens da racionalidade limitada e das heurísticas e vieses, ampliando o entendimento sobre como as decisões são tomadas em contextos organizacionais complexos e incertos.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Regional. Racionalidade Limitada. Heurísticas e Vieses. Tomada de Decisão.

ABSTRACT: This study presents a literature review on rationalities in the decision-making process within organizations, with emphasis on the bounded rationality proposed by Herbert Simon and the contributions of Kahneman and Tversky regarding heuristics and cognitive biases. The research was carried out through a bibliometric analysis in the Scopus and Web of Science databases, using the Bibliometrix package and the Biblioshiny interface. The results reveal that, although the field is still incipient and specialized, there has been steady growth in publications since 2017, with a peak in 2025, indicating the consolidation of the topic in the scientific landscape. Scopus concentrates greater diversity and more recent publications, while WOS highlights highly impactful works and more intense international collaboration. The comparison between both databases suggests complementarity in understanding the scientific production. It is concluded that contemporary literature shows convergence between the approaches of bounded rationality and heuristics and biases, expanding the understanding of how decisions are made in complex and uncertain organizational contexts.

KEYWORDS: Regional Development. Bounded Rationality. Heuristics and Biases. Decision-Making.

1 Introdução

O processo de tomada de decisão é um elemento que permeia uma ampla gama de organizações na sociedade e, por esse motivo, tem sido objeto de inúmeros estudos com vistas ao aprimoramento da execução das escolhas pelos diversos agentes envolvidos, com vistas à entrega de um conjunto maior de benefícios aos públicos afetados pelas repercussões dessas decisões. Em organizações empresariais, a expectativa por processos decisórios qualificados envolve, na perspectiva comum, a atenção à visão e princípios da organização em si, os quais enfatizam prioritariamente os interesses do seu quadro societário.

Essa perspectiva é referenciada reiteradamente na literatura de gestão empresarial que tem uma trajetória mais voltada à perspectiva positivista e funcionalista, com reflexos para dinâmicas organizacionais vinculadas aos processos internos da organização, negligenciando, muitas vezes, os aspectos estruturais e sociais.

A organização vista como algo que vai além da mera função administrativa, que coordena e distribui recursos, autoridade e trabalho entre seus membros, passa a ser um ambiente no qual as relações sociais, cultura e valores desempenham papéis relevantes tanto para a consecução dos objetivos internos quanto para

a aproximação com os interesses dos múltiplos agentes envolvidos (SOBRAL; PECI, 2013).

Nesse sentido, a perspectiva do Desenvolvimento Regional contempla, por sua vez, a atenção aos diversos interesses e necessidades dos múltiplos agentes que, de alguma forma, se relacionem com a organização, para além do quadro societário, como funcionários e suas famílias, o meio ambiente e as pessoas afetadas pela sua qualidade, as populações do entorno dessas organizações, os fornecedores e seus empregados, contemplando, assim, aspectos sociais, ambientais e culturais além das particularidades da região de atuação da organização, numa visão multiescalar e multidimensional.

Embora a literatura sobre tomada de decisão nas organizações dialogue com diferentes áreas do conhecimento, observa-se que a conexão direta com o campo do Desenvolvimento Regional ainda é incipiente. Isso não diminui a relevância do tema, mas evidencia uma lacuna que pode ser explorada em pesquisas futuras, sobretudo considerando que decisões organizacionais têm impactos que extrapolam os limites internos da firma, alcançando dimensões sociais, ambientais e territoriais.

Nesse sentido, ainda que o presente estudo não tenha como objetivo principal analisar essa interface, opta-se por tangenciar a perspectiva do Desenvolvimento Regional como pano de fundo contextual, reconhecendo que a qualidade dos processos decisórios organizacionais pode refletir sobre a dinâmica de desenvolvimento das regiões onde estão inseridas. Essa abordagem amplia o horizonte analítico e justifica a inclusão do tema como palavra-chave, sem perder de vista que o foco central desta investigação reside na racionalidade limitada, nas heurísticas e nos vieses cognitivos no âmbito das organizações.

O papel das organizações na sociedade é um assunto que está sendo cada vez mais discutido, envolvendo todos os aspectos da tomada de decisões como forma estruturante da produção de bens e serviços, numa agenda de sustentabilidade, podendo a visão do Desenvolvimento Regional contribuir para o refinamento destas análises através de uma mudança aparentemente singela, que é colocar a sociedade como protagonista destes processos e não somente o mercado (TENÓRIO, 1998; FAVARETO, 2022). Figurando entre os ramos mais atuais das ciências sociais e econômicas, a abordagem regional apresenta perspectiva interdisciplinar, tendo surgido no pós-guerra e envolvendo diversas áreas do conhecimento, relacionando-se diretamente com o conceito de territorialidade, considerando que a intervenção humana no território está no centro de suas ações.

Evidencia-se os primeiros movimentos iniciados a partir de uma abordagem sobre o ordenamento do espaço, passando pela lógica de conhecimento

econômico e, mais adiante, pela discussão dos polos de desenvolvimento. Entre diversos outros desdobramentos, essa ciência teve sua evolução como decorrência dos esforços de um conjunto significativo de pesquisadores, de várias áreas do conhecimento, os quais identificaram, a partir de sucessivos estudos, que as regiões se desenvolvem de formas distintas, contrapondo a hegemonia dos estudos de localização organizacional da época (BENKO, 1999).

A racionalidade dos agentes econômicos foi tida por muito tempo como algo absoluto e inquestionável, até o momento em que Herbert Simon apresentou sua teoria das decisões, a qual delineou os limites dessa racionalidade no processo de escolha dos indivíduos, proporcionando um espaço para a consideração de outras dimensões que até então não eram observadas.

Isso resultou na inclusão de elementos até então negligenciados no estudo dos processos decisórios, transcendendo os meros aspectos econômico-financeiros na pauta das discussões. Assim, a abordagem da racionalidade limitada de Simon emergiu como uma alternativa à concepção substantiva neoclássica de racionalidade, passando a integrar o conjunto de premissas das abordagens heterodoxas, que buscavam se distinguir da vertente neoclássica, marcando um ponto de inflexão na teoria econômica (SIMON, 1979; STEINGRABER; FERNANDEZ, 2013; SBICCA, 2014; OLIVEIRA; DE PAULA, 2014; DE MELLO et al., 2021).

Os vieses cognitivos, que compreendem atalhos mentais utilizados pelas pessoas para facilitarem o processo de escolha e se baseiam em processos cognitivos, emocionais e sociais dos decisores, desempenham um papel significativo na escolha de estratégias empresariais em organizações. Esses vieses podem incluir desde fenômenos cognitivos como a aversão à perda, a ancoragem a informações prévias, a influência do grupo familiar ou o apego ao processo histórico da organização.

Além disso, é crucial considerar o peso das decisões internas das empresas no entorno. Decisões baseadas em vieses podem levar a caminhos que não sejam, necessariamente, os mais eficientes em termos econômicos e, simultaneamente, que não apresentem impacto positivo na comunidade local.

O assunto da tomada de decisão é partilhado por inúmeras áreas do conhecimento, como a matemática, a estatística, a economia, a ciência política, a psicologia e as ciências sociais, tendo em vista que tomar decisões é algo que as pessoas fazem o tempo todo, tendo ou não consciência disso (KAHNEMAN; TVERSKY, 2012). A compreensão acerca de como as escolhas são feitas dentro dos processos organizacionais e seus consequentes desdobramentos, transcendendo suas fronteiras e impactando seu entorno, numa lógica multiescalar e multidimensional, para além de um olhar simplesmente econômico, pode

fornecer elementos importantes para a compreensão e aprimoramento desses processos, em prol de todos os agentes envolvidos.

A dinâmica organizacional pode ser conduzida de modo a priorizar uma infinidade de interesses, podendo ser abordados de forma simultânea ou sequencial, congruente ou contraditória, sendo ainda incipientes as organizações baseadas em modelos associados a valores sociais e ambientais, independente dos seus objetivos econômico-financeiros (FONTOURA, 2019). Há que se observar a recorrência de modelos de negócios fortemente baseados na lógica positivista e generalizadora, muitas vezes atuando num movimento de mercado que busca a autopromoção com base em estratégias pseudossociais e pseudo-ambientais, meramente mercantis e sem oferecer materialidade e efetividade por meio de sua atuação, a qual costuma ser rotineiramente focada na remuneração do capital dos seus investidores.

A Teoria das Decisões postula que a incerteza interfere na tomada de decisões por levar à necessidade de utilização de heurísticas, que se constituem em atalhos mentais baseados em relações empíricas capazes de gerar vieses cognitivos, ignorando as reais probabilidades existentes nos momentos de escolha. Esses aspectos, também abordados por Kahneman e Tversky (2012), os quais apresentam visão, de certa forma, complementar à de Simon, contribuem para a realização de escolhas equivocadas nos mais diversos âmbitos organizacionais. Nesse sentido, se faz importante a compreensão de como as heurísticas e vieses, assim como a própria incerteza que os gera, são capazes de influenciar as decisões tomadas nas organizações e quais são as implicações dessas decisões para o desenvolvimento econômico e social das regiões.

Este estudo tem como objetivo mapear e analisar a produção científica sobre os processos de tomada de decisão no período de 2000 a 2025, considerando a influência do conceito de racionalidade limitada, formulado por Herbert Simon, e as contribuições das teorias de heurísticas e vieses desenvolvidas por Kahneman e Tversky, de modo a compreender como essas abordagens têm dialogado, se complementado ou se diferenciado na literatura contemporânea.

2 Referencial teórico

Tomar decisões está entre as principais atribuições de qualquer gestor, seja ele vinculado a uma organização privada ou pública, gestor de negócios que visam exclusivamente a remuneração do capital de acionistas ou administrador de políticas públicas que objetivam o bem-estar de determinados grupos populacionais. Independentemente do contexto, as decisões são tomadas em um ambiente de incerteza, e a avaliação de sua eficácia somente pode ser realizada

após a sua efetivação, geralmente com grande dificuldade ou impossibilidade de reversão, conforme destacam Sobral e Peci (2013).

Para os autores, o risco de decisões erradas permeia todo e qualquer modelo de organização. Essa preocupação assombra tanto seus gestores quanto os mais diversos públicos potencialmente afetados por suas consequências, o que, por exemplo, pode abranger desde o acionista de uma empresa de capital aberto ou um empregado que atua dentro de uma de suas plantas produtivas, podendo chegar até o ribeirinho alocado próximo ao córrego no qual a mesma empresa dispensa as águas utilizadas em seus processos, cada um com seu grau específico de consciência e nível de afetação pelos desdobramentos desses potenciais equívocos ou ineficiências. Decisões têm consequências de todos os tamanhos e complexidades, podendo ser exclusivamente internas ou externas e, conforme se discutirá no decorrer do presente trabalho, compreendem o processo administrativo em si, desdobrando-se para além-fronteiras da organização.

Ao traçarem uma linha do tempo sobre a temática da tomada de decisão, Buchanan e O'Connell (2006) apresentam um retrospecto, que vai desde a pré-história, quando as decisões humanas eram guiadas pela interpretação de sonhos, oráculos, fumaça e outros elementos da natureza, passando por Atenas, no século V a.C., quando a forma embrionária da democracia se apresentou no formato de decisões por meio do voto. Em 1641, segundo os autores, René Descartes estabelece uma estrutura para o método científico a partir da afirmação de que a razão é superior à experiência como meio de obtenção de conhecimento e, em 1900, Sigmund Freud, ao tratar do inconsciente humano, propõe que as decisões e ações das pessoas sofrem influências de elementos ocultos na mente. A distinção dos conceitos de risco e incerteza é apresentada por Frank Knight em 1921, correspondendo o primeiro à situação na qual os possíveis resultados e suas probabilidades são conhecidos, enquanto a incerteza é a situação na qual tanto os resultados quanto suas probabilidades são desconhecidos ou incalculáveis, o que se sucedeu pela teoria dos jogos, de John von Neumann e Oskar Morgenstern, de 1944, baseada em um modelo matemático para a tomada de decisão que, como a maioria dos teóricos da época, considerava os decisores racionais e consistentes.

Seguindo na sua linha do tempo, Buchanan e O'Connell (2006) chegam à teoria das decisões de Herbert Simon, de 1947, que rejeita o pensamento clássico baseado na racionalidade absoluta dos tomadores de decisão, propondo uma abordagem baseada na racionalidade limitada dos decisores, como consequência dos custos de obtenção de informações e análise das opções disponíveis, a qual é sucedida por estudos, na década de 1950, que levaram às primeiras ferramentas de apoio à tomada de decisão assistidas por computador, conforme proposto pelo Carnegie Institute of Technology e pelo MIT.

Em 1973, Fischer e Myron Scholes apresentam uma maneira de avaliar o valor de ações de forma exata, o que representou uma revolução na gestão do risco, o que ocorreu em paralelo com os trabalhos de Henry Mintzberg, que descreveu, no mesmo ano, os tipos de decisores e apresentou uma contextualização da tomada de decisão na atividade gerencial. Em 1979, a teoria do prospecto foi publicada por Amos Tversky e Daniel Kahneman, demonstrando que o modelo econômico baseado na racionalidade não tem condições de descrever como o ser humano toma suas decisões em face das incertezas da vida real. Na sequência, em 1984, Daniel Isenberg demonstra que, num contexto de incerteza, o administrador pauta suas ações numa combinação de intuição com um planejamento minucioso.

Buchanan e O'Connell (2006) finalizam seu retrospecto abordando as proposições de Howard Dresner, em 1989, com a introdução do termo “business intelligence”, o qual se refere a um conjunto de métodos de apoio a processos decisórios complexos e analíticos, com foco na melhoria de resultados das organizações, sendo seguido, em 1995, por Anthony Greenwald, que criou um teste capaz de revelar atitudes e crenças inconscientes que influenciam o julgamento, por meio da associação implícita. Por fim, os autores mencionam a tese de Malcolm Gladwell, de 2005, que defende que as decisões instantâneas são, por vezes, melhores do que as que se baseiam em longos processos de análise racional.

Já nesse retrospecto, é possível observar certa convergência entre os pensamentos defendidos nas teorias de Simon e Kahneman e Tversky, ambos trabalhando, mesmo que em pontos distintos e com olhares próprios, no espectro da dimensão humana do tomador de decisão e sua interação no mundo real, o qual se distancia da perfeição teórica defendida pelas abordagens clássicas. Não por acaso, todos foram laureados com o Nobel por suas contribuições à ciência, e seus postulados se sustentam na atualidade como referências importantes no assunto.

Descrita por Sobral e Peci (2013, p. 145), numa abordagem simplista, como “uma escolha entre alternativas ou possibilidades, com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade”, a decisão envolve a atividade diária de qualquer administrador em qualquer modelo organizacional, mas o processo decisório jamais pode ser considerado algo fácil, especialmente pela incerteza sobre as consequências de cada uma das alternativas passíveis de escolha. Desde os trabalhos de Bernard, Herbert Simon, James March e Henry Mintzberg, a tomada de decisão, conforme os autores, passou a ser encarada como a “essência do trabalho de um administrador” (SOBRAL; PECI, 2013, p. 145), tratando, inclusive, a tomada de decisão como sinônimo de administração e

atribuindo aos gestores organizacionais o papel de tomadores de decisão (ESAU; DEPONTI, 2020).

Certeza, risco e incerteza são articulados pelos autores ao tratarem da complexidade do processo decisório, tratando o risco como uma situação na qual não se pode prever os resultados vinculados a cada uma das opções, mas que se tem uma quantidade de informações suficiente para que se possa estimar suas probabilidades de ocorrência, o que, em algum grau, sempre estará presente nas situações que demandem decisões.

O grau de disponibilidade de informações a respeito de cada uma das alternativas de escolha e seus respectivos resultados deve ser utilizado como parâmetro para a organização dessas opções em uma escala que vai da completa certeza até a completa incerteza (SOBRAL; PECI, 2013).

O ambiente de decisão envolve tanto a relação existente entre a certeza e a incerteza, configurando o grau de risco associado à escolha, quanto o nível organizacional, indo do operacional ao estratégico, quanto o tipo de decisão, podendo ser programada ou não programada. As decisões programadas compreendem escolhas relacionadas a situações estruturadas e repetitivas, envolvendo abordagens que se utilizam de mecanismos de atuação e controle já desenvolvidos pela organização. As decisões não programadas fogem desse contexto, configurando-se como situações não estruturadas e pouco frequentes, com informações incompletas e ambíguas, que demandam soluções específicas (SOBRAL; PECI, 2013).

Esau e Deponti (2020) enfatizam que a teoria da decisão parte do pressuposto de que o processo decisório envolve a busca de alternativas para a superação de desafios e problemas por parte das pessoas, envolvendo planejamento, desenvolvimento e execução de ações, que podem ser conscientes ou inconscientes, refletindo seus hábitos, valores e comportamentos. Ao tratarem de processos decisórios em propriedades rurais familiares, os autores destacam que as decisões cotidianas são permeadas pelos mais diversos graus de complexidade, tendo participação importante nas escolhas elementos como a tradição, o aprendizado, aspectos psicológicos, sociais e econômicos, além da própria infraestrutura à disposição dos decisores. Como já foi dito, o processo decisório se confunde com o processo de administração de qualquer tipo de organização, não sendo diferente em organizações familiares, sejam elas empresariais, rurais ou de qualquer outra natureza.

A teoria de Herbert Simon sobre a tomada de decisão possibilita um olhar que também contempla os aspectos mais humanos e sociais do processo, para além dos aspectos econômicos e mercadológicos, mesmo estando todos esses âmbitos interligados, o que ultrapassa, inclusive, as fronteiras das organizações,

estabelecendo relações com o ser humano em suas situações cotidianas de escolha, comportamento e juízos de valor (ESAU; DEPONTI, 2020). Mesmo com os estudos de Simon colocados como teorias centrais do presente trabalho, não há como desconsiderar as contribuições de Kahneman e Tversky para o campo das decisões humanas, pelo grau de convergência e continuidade que, intencionalmente ou não, acabam por apresentar, destacando que não está no escopo deste trabalho a avaliação a respeito desse grau de intencionalidade. É possível notar indícios dos pontos de convergência à superfície, evidenciando-se, mesmo que indiretamente, por meio da visão imperfeita da condição humana no centro dos processos de escolha, a partir da qual os indivíduos não apresentam condições de tomar decisões ótimas e integralmente racionais, contrariando as abordagens clássicas, além do fato de ambos discutirem o papel das heurísticas, ou ilusões cognitivas, dentro desse processo. Com o devido aprofundamento e discussão, tais elementos serão abordados e articulados nos itens subsequentes.

Essa convergência entre as teorias de Simon e Kahneman e Tversky é objeto de discussão dos estudos de Sbicca (2014), que destaca como ponto principal de contato entre as duas abordagens reside nas heurísticas. A convergência entre a teoria da racionalidade limitada de Simon e a abordagem das heurísticas de Kahneman e Tversky reside na complementaridade entre ambas as perspectivas. Enquanto Simon enfatiza a necessidade de se considerar as limitações cognitivas dos agentes econômicos e o uso de heurísticas para lidar com a complexidade, Kahneman e Tversky fornecem a compreensão sobre como essas heurísticas podem levar a vieses comportamentais previsíveis. Para a autora, a convergência entre as duas abordagens possibilita uma visão mais abrangente e realista da tomada de decisões, integrando aspectos da racionalidade limitada e dos processos heurísticos na análise do comportamento humano em processos de escolha.

Feitas as considerações iniciais acerca da teoria das decisões, seu processo histórico e a aproximação entre as abordagens de Simon e de Kahneman e Tversky, cabe, a seguir, a apresentação da metodologia empregada no presente estudo.

3 Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia adotada nesta pesquisa, baseada na Teoria das Decisões de Herbert Simon e nas contribuições de Kahneman e Tversky sobre heurísticas e vieses cognitivos em contextos de incerteza. Para analisar a produção científica sobre esses temas, foram utilizadas as bases Scopus e Web of Science, com tratamento de dados realizado no pacote Bibliometrix e na interface gráfica Biblioshiny. Por meio dessa abordagem, foram extraídos

indicadores de produção, colaboração e impacto, construídos mapas temáticos, redes de coocorrência e análises fatoriais, permitindo compreender a evolução, os padrões e a estrutura conceitual do campo de estudo de forma sistemática e integrada.

4 Análise bibliométrica

A presente análise bibliométrica foi conduzida a partir de buscas realizadas no Portal de Periódicos CAPES, via acesso institucional pelo CAFE, contemplando as bases Scopus e Web of Science. Para o tratamento e análise dos dados, utilizou-se o pacote Bibliometrix e sua interface gráfica Biblioshiny, que possibilitaram a extração de indicadores de produção científica, colaboração e impacto, bem como a construção de mapas de palavras-chave e gráficos de evolução temporal. O Biblioshiny é uma interface gráfica do pacote Bibliometrix que facilita a análise bibliométrica sem a necessidade de programação avançada em R. Para utilizá-lo, primeiro é necessário instalar os *softwares* R, ambiente de programação estatística, e *RStudio*, que fornece uma interface amigável para trabalhar com R.

Após isso, instala-se o pacote Bibliometrix por meio do comando “*install.packages*” (“bibliometrix”). Com o pacote instalado, a interface gráfica do Biblioshiny é iniciada utilizando a função *biblioshiny()*, que abre uma janela web interativa. A partir dessa interface, é possível carregar os arquivos exportados pelas bases de dados bibliográficas, gerar indicadores de produção científica, colaboração e impacto, e construir mapas de palavras-chave e gráficos de evolução temporal de forma intuitiva, sem a necessidade de digitar códigos complexos.

Além disso, foram desenvolvidas análises avançadas, como a identificação de tópicos de tendência, a construção de redes de coocorrência para mapear associações conceituais, a elaboração de mapas temáticos para evidenciar áreas emergentes, consolidadas e em declínio, e a realização de análises fatoriais, que permitiram compreender a estrutura dos principais *clusters* temáticos do campo. Essa abordagem integrada possibilitou a comparação sistemática entre os indicadores das duas bases, identificando padrões, tendências e diferenças na dinâmica da produção científica sobre os temas heurísticas e vieses, racionalidade limitada e tomada de decisão. As buscas foram realizadas através da seguinte *string* de busca: “racionalidade limitada” OR “*bounded rationality*” AND “heurísticas e vieses” OR “*heuristic* and bias**” AND “tomada de decisão” OR “*decis* making*” OR “*decision-making*”.

A análise realizada com base na Scopus envolveu 26 documentos publicados entre 2006 e 2025, distribuídos em 25 fontes, enquanto a análise

da Web of Science (WOS) considerou 22 documentos publicados entre 2005 e 2025, provenientes de 22 fontes diferentes. Ambas as coleções são relativamente pequenas, indicando que o campo em questão é altamente especializado ou emergente. A coincidência entre o número de documentos e fontes em ambas as bases sugere que os pesquisadores tendem a publicar em periódicos-chave, embora as pequenas diferenças no total de documentos reflitam variações na cobertura e indexação de cada base.

Quanto à idade média e crescimento, os dados do Scopus indicam uma idade média de 7,38 anos e uma taxa de crescimento anual de 7,57%, enquanto a WOS apresenta idade média de 9,5 anos e crescimento anual de 3,53%. Isso mostra que, segundo o Scopus, a área possui uma literatura mais recente e uma taxa de expansão mais acelerada, enquanto a WOS destaca documentos ligeiramente mais antigos, refletindo um crescimento mais moderado, mas uma base consolidada.

No que se refere ao impacto das publicações, a média de citações por documento é de 37,58 no Scopus e 52,77 na WOS. Essa diferença sugere que a WOS tende a capturar trabalhos mais influentes ou altamente citados, enquanto o Scopus inclui publicações mais recentes ou de menor impacto relativo, refletindo as características distintas de cobertura e indexação das duas bases.

A colaboração entre autores também apresenta diferenças relevantes. Na Scopus, 50 autores contribuíram para os 26 documentos, com média de 1,92 autores por artigo e 23,08% de coautorias internacionais. Já na WOS, 60 autores produziram 22 documentos, com média de 2,77 autores por artigo e 50% de coautorias internacionais. Isso indica que a WOS evidencia uma maior intensidade de colaboração e alcance internacional, possivelmente por incluir periódicos e conferências com maior representatividade global.

Em relação aos tipos de publicação, o Scopus mostra predominância de artigos (15), seguido de livros (3), capítulos de livro (7) e um artigo de conferência. Já na WOS, 17 documentos são artigos, 2 são revisões e 2 artigos estão em anais de conferência. Essas diferenças refletem não apenas a diversidade de formatos de publicação em cada base, mas também as particularidades de indexação de cada plataforma.

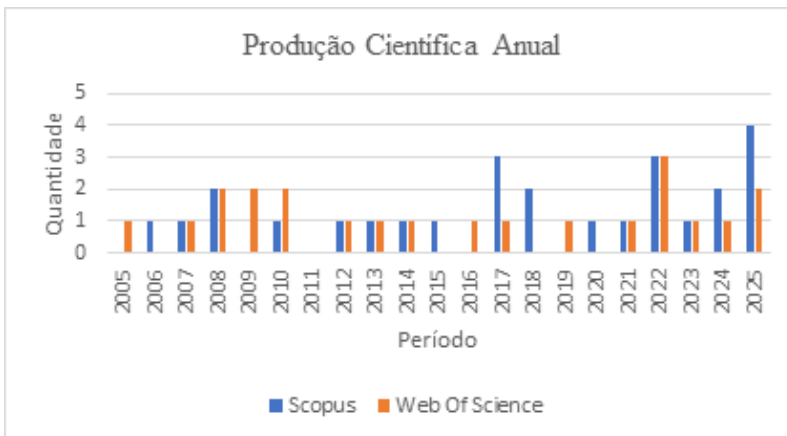
Por fim, a análise de palavras-chave revela maior diversidade na WOS, com 138 Keywords Plus e 92 palavras-chave dos autores, em comparação com 98 Keywords Plus e 81 palavras-chave no Scopus. Isso sugere que a WOS oferece uma indexação mais detalhada dos temas, facilitando a identificação de tendências, subcampos emergentes e lacunas de pesquisa.

Em síntese, ambas as análises fornecem uma visão complementar do mesmo campo de estudo. O Scopus captura uma coleção maior e mais recente,

refletindo crescimento acelerado e diversidade de formatos de publicação, enquanto a WOS destaca documentos de maior impacto, com colaboração internacional mais intensa e maior detalhamento temático. A combinação das duas bases oferece uma compreensão mais robusta da produção científica, embora seja necessário considerar as limitações e vieses de cobertura de cada plataforma para interpretar corretamente os resultados.

Com o intuito de analisar a evolução temporal da produção científica sobre os temas heurísticas e vieses, racionalidade limitada e tomada de decisão, foi elaborada a distribuição anual de publicações identificadas nas bases Scopus e Web of Science, no período de 2005 a 2025. O gráfico a seguir apresenta a quantidade de trabalhos publicados em cada ano, permitindo visualizar oscilações no interesse acadêmico, identificar períodos de maior concentração de estudos e comparar a dinâmica de crescimento entre as duas bases de dados. Essa representação possibilita compreender de forma clara tanto a trajetória histórica da pesquisa quanto a consolidação do campo ao longo das últimas duas décadas.

Figura 1: Produção Científica Anual



Fonte: Elaborado pelos autores

A análise da distribuição temporal evidencia algumas particularidades relevantes. Observa-se que, embora a produção científica nas duas bases seja relativamente modesta até meados de 2010, a partir de 2017 ocorre um crescimento mais consistente, sobretudo na Scopus, que concentra o maior número de publicações recentes. O ano de 2025 se destaca como o mais produtivo em ambas as bases, sugerindo uma intensificação do interesse acadêmico nos últimos anos. Já a Web of Science apresenta uma trajetória mais estável, com oscilações pontuais, mas sem grandes picos de produção, ao contrário da Scopus, que registra variações mais marcantes, como em 2017, 2022 e 2025.

Esses resultados indicam que a temática tem ganhado relevância gradual, acompanhando a consolidação dos debates interdisciplinares em economia comportamental, psicologia cognitiva e estudos organizacionais. Além disso, a comparação entre as bases sugere diferenças de cobertura e indexação, o que reforça a importância de utilizá-las de forma complementar para uma visão mais abrangente do campo.

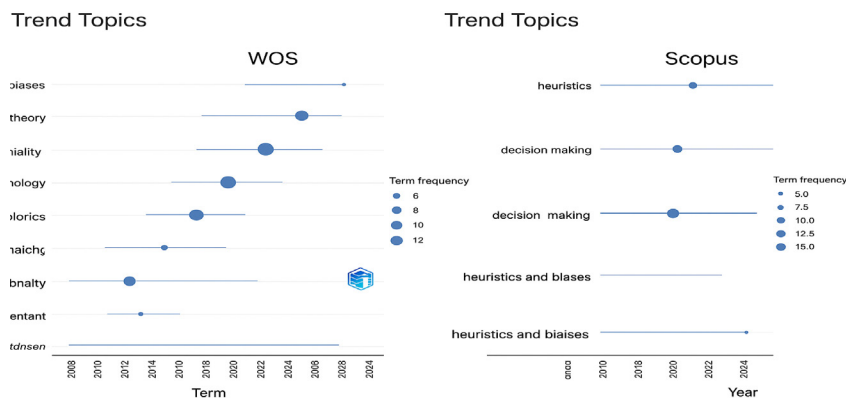
Uma leitura crítica desses resultados permite levantar algumas hipóteses para explicar os picos e quedas observados. O crescimento mais expressivo em 2017 e 2022, identificado na Scopus, pode estar associado ao avanço das pesquisas em economia comportamental e à ampliação do diálogo interdisciplinar com áreas como psicologia e gestão, estimulados, em parte, pelo reconhecimento internacional do tema, como o Prêmio Nobel concedido a Richard Thaler, em 2017, por suas contribuições sobre racionalidade limitada. Já o aumento em 2025 sugere um movimento de consolidação do campo, possivelmente vinculado ao interesse em compreender processos decisórios em contextos de incerteza recentes, como os impactos da pandemia de COVID-19 e transformações digitais nas organizações. As quedas registradas em determinados períodos, como em 2011 e 2019, podem decorrer tanto de fatores externos (menor volume de produção naquele intervalo) quanto de questões relacionadas à cobertura seletiva das bases, que variam em função de critérios editoriais e de indexação.

Assim, os dados não apenas evidenciam tendências de crescimento, mas também reforçam a necessidade de interpretar os padrões bibliométricos à luz de contextos históricos, teóricos e institucionais que influenciam o ritmo da produção científica.

4.1 Tópicos de tendência (Trend Topics)

A seguir, apresentam-se os gráficos de tópicos de tendência, que ilustram a evolução temporal dos temas relacionados a **heurísticas, vieses, racionalidade limitada e tomada de decisão** nas bases **Web of Science (WOS)** e **Scopus**. Essa representação permite identificar padrões de recorrência, momentos de maior concentração de estudos e convergências entre as duas bases, ao mesmo tempo em que evidencia diferenças na forma como cada uma delas reflete a dinâmica da produção científica ao longo dos anos.

Figura 2: Tópicos de tendência



Fonte: Elaborado utilizando Biblioshiny

Na WOS, observa-se inicialmente (2008-2013) um foco maior em conceitos fundamentais, como *judgment*, *heuristics and biases* e *uncertainty*, refletindo a ênfase da literatura em fundamentos da psicologia cognitiva e da economia comportamental. Entre 2014 e 2020, os termos *decision making*, *psychology* e *rationality* tornam-se mais recorrentes, indicando uma ampliação do olhar interdisciplinar, com destaque para abordagens psicológicas aplicadas à análise das decisões. A partir de 2018, emergem com força os conceitos de *bounded rationality* e *prospect theory*, acompanhando debates mais sofisticados sobre modelos alternativos ao paradigma da racionalidade plena. Já em 2022, o termo isolado *biases* apresenta alta frequência, sugerindo um interesse renovado e mais específico na investigação dos vieses cognitivos.

Na Scopus, por sua vez, a concentração temporal dos principais termos é mais nítida, sobretudo entre 2018 e 2020, quando *heuristics*, *decision making* e *bounded rationality* atingem seus picos de relevância. O termo *heuristics and biases* apresenta frequência mais modesta, o que pode indicar uma tendência de fragmentação conceitual, em que *heurísticas* e *vieses* passam a ser tratados de forma separada ou em contextos mais especializados. Diferentemente da WOS, que mostra uma trajetória mais distribuída ao longo dos anos, a Scopus revela picos mais definidos, sugerindo maior concentração da produção em períodos específicos, possivelmente impulsionada por eventos e debates acadêmicos relevantes, como o reconhecimento da economia comportamental pelo Prêmio Nobel de Economia em 2017.

Do ponto de vista comparativo, a WOS apresenta uma evolução mais gradual e diversificada, com temas que se sobrepõem ao longo do tempo, enquanto a Scopus destaca uma explosão mais concentrada de interesse em torno de 2018-2020, seguida de continuidade em torno de *decision making* até 2024.

Ambas, contudo, convergem na valorização crescente da racionalidade limitada e da tomada de decisão como eixos estruturantes do campo, confirmando a centralidade desses conceitos na literatura recente.

Em termos críticos, a análise aponta também para limitações metodológicas inerentes a cada base. A WOS, com indexação mais seletiva, tende a evidenciar pesquisas de maior impacto, mas pode deixar de captar estudos periféricos ou emergentes. Já a Scopus, de maior cobertura, apresenta maior sensibilidade a picos e concentrações, mas requer cuidado com a padronização de termos e possíveis redundâncias no campo de palavras-chave (*KW_Merged*). Assim, a comparação entre as bases não apenas enriquece a leitura dos dados, como também reforça a necessidade de múltiplas fontes para uma visão abrangente das tendências em heurísticas, vieses e racionalidade limitada.

4.2 Redes de coocorrência (Co-occurrence Network)

Na sequência, apresentam-se os gráficos de rede de coocorrência (*word co-occurrence networks*) que permite observar diferenças importantes na forma como os temas de heurísticas, vieses e tomada de decisão são estruturados nas bases SCOPUS e Web of Science.

Figura 3: Redes de coocorrência (Scopus/Web Of Science)



Fonte: Elaborado utilizando Biblioshiny

Na SCOPUS, a rede se organiza em três grandes clusters: (i) uma vertente mais centrada no humano, destacando termos como “*human*”, “*humans*” e “*adult*”, sugerindo foco em pesquisas empíricas com sujeitos humanos; (ii) um núcleo de economia comportamental e psicologia cognitiva, em torno de “*decision making*”, “*bounded rationality*” e “*prospect theory*”, indicando forte ênfase teórica; e (iii) uma vertente voltada para heurísticas e aplicações práticas, com destaque para “*heuristics*”, “*biases*” e “*ecological rationality*”. Nota-se que a

SCOPUS apresenta um recorte mais pragmático, combinando estudos aplicados (perspectiva prática e experimental) e fundamentos conceituais.

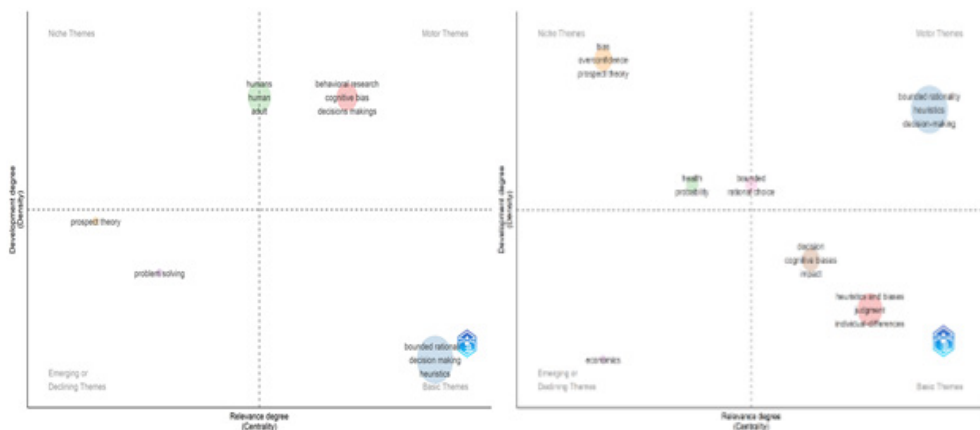
Já na Web of Science, a rede revela maior granularidade nos agrupamentos, com quatro clusters bem delineados: (i) heurísticas e racionalidade, enfatizando “*heuristics*”, “*rationality*” e “*ecological rationality*”; (ii) *bounded rationality* e decisão sob incerteza, com termos como “*uncertainty*”, “*risk*” e “*biases*”; (iii) heurísticas e vieses na psicologia, incluindo “*subjective probability*”, “*psychology*” e aplicações em saúde; e (iv) decisão e diferenças individuais, ressaltando “*judgment*” e “*individual differences*”. Comparada à SCOPUS, a WOS mostra maior detalhamento em subtemas específicos (como psicologia da decisão e saúde), além de dar mais visibilidade a conceitos de julgamento e variação individual.

Enquanto a SCOPUS evidencia um panorama mais generalista e conectado a categorias amplas (com presença até de termos relacionados à indexação, como “*article*” e “*priority journal*”), a Web of Science se mostra mais refinada, segmentando melhor os domínios conceituais e revelando subáreas específicas de aplicação. Essa diferença pode decorrer do perfil das bases: a SCOPUS, com cobertura mais ampla e inclusiva de tipos de publicação, tende a capturar termos generalistas; já a WOS, com critérios de indexação mais seletivos, privilegia conexões conceituais mais especializadas. Assim, para análises exploratórias, a SCOPUS pode ser mais útil, mas para interpretações aprofundadas e temáticas, a WOS parece oferecer maior precisão e riqueza.

4.3 Mapa Temático (Thematic Maps)

A seguir, apresentam-se os gráficos dos mapas temáticos (*Thematic maps*) que servem para visualizar a estrutura e a dinâmica do campo de pesquisa, permitindo identificar os temas centrais, emergentes, de nicho e em declínio, a partir da relação entre centralidade e densidade das palavras-chave analisadas.

Figura 4: Mapa temático (Scopus/Web Of Science)



Fonte: Elaborado utilizando Biblioshiny

Os resultados obtidos na SCOPUS indicam que os temas motores se concentram em *Behavioral Research* e *Humans*, evidenciando um foco em pesquisas aplicadas e empíricas com seres humanos. O tema básico identificado, *Bounded Rationality*, mostra-se central, mas ainda em processo de consolidação, enquanto o tema de nicho, *Prospect Theory*, apresenta desenvolvimento robusto, porém isolamento em relação à rede geral. Por fim, *Problem Solving* aparece como tema emergente ou em declínio, sugerindo baixa atividade ou interesse atual dentro da base. Esse panorama evidencia que a SCOPUS captura uma visão ampla e integradora do campo, adequada para identificar tendências gerais e áreas de atenção.

Na WOS, observa-se maior refinamento na segmentação temática. O tema motor identificado combina *Bounded Rationality*, *Heuristics* e *Decision-Making*, demonstrando áreas consolidadas e fortemente conectadas. Temas de nicho como *Bias*, *Overconfidence* e *Prospect Theory* refletem especializações com menor integração ao restante da rede. Já os temas básicos, incluindo *Heuristics and Biases*, *Judgment* e *Individual Differences*, são fundamentais, mas ainda em desenvolvimento, enquanto *Economics* aparece como tema emergente ou em declínio. Além disso, áreas em crescimento como *Health/Probability*, *Bounded Rational Choice* e *Decision/Cognitive Biases* indicam potencial de integração futura com outras linhas de pesquisa.

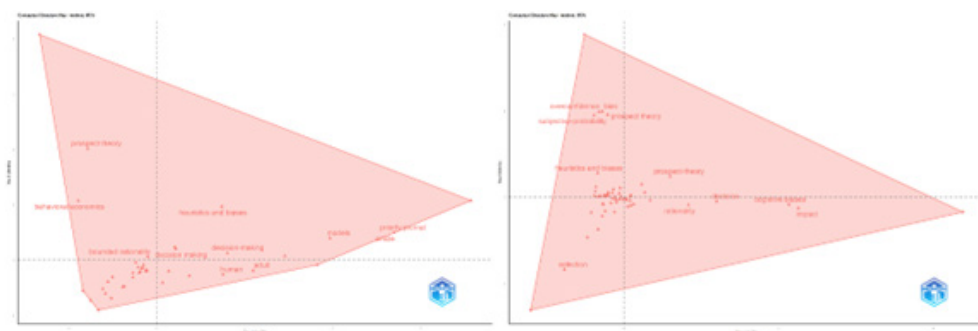
A análise comparativa evidencia que a SCOPUS oferece uma visão mais generalista e centrada em categorias amplas, com destaque para aspectos aplicados e empíricos da pesquisa em comportamento humano, sendo útil para mapeamentos exploratórios. Por outro lado, a WOS permite maior detalhamento

e segmentação de subtemas específicos, enfatizando conexões conceituais e especializações, favorecendo análises mais aprofundadas. Assim, as duas bases se complementam: a SCOPUS fornece panorama amplo e tendências gerais, enquanto a WOS permite investigação detalhada e identificação de áreas de consolidação e crescimento no campo.

4.4 Análise Fatorial (Factorial Analysis)

A **Análise Fatorial**, é uma técnica estatística utilizada para identificar padrões de associação entre variáveis, reduzindo a complexidade de conjuntos de dados multidimensionais. Na bibliometria, a **Análise de Correspondência Múltipla (MCA)** é uma forma de análise fatorial aplicada a variáveis categóricas, como palavras-chave de artigos científicos, permitindo mapear visualmente a proximidade e as relações entre termos. Na sequência serão demonstrados os gráficos de análise fatorial.

Figura 5: Análise Fatorial (Scopus/ Web Of Science)



Fonte: Elaborado utilizando Biblioshiny

No presente estudo, a análise fatorial aplicada aos dados da base Scopus revelou clusters de palavras-chave que destacam os principais temas de pesquisa. O cluster central, próximo à origem, reúne termos como *problem solving*, *capital financing*, *behavioral rationality*, *decision making*, *bounded rationality* e *theoretical model*, indicando um foco interdisciplinar em psicologia, economia e finanças, centrado no comportamento humano na tomada de decisão. Clusters adicionais, como *Behavioral Economics* e *Prospect Theory*, mostram temas relacionados, porém distintos, enquanto grupos como *Heuristics and Biases* evidenciam tópicos conectados à economia comportamental. A presença de termos como *adult* e *humans* reforça que a pesquisa foca especificamente em sujeitos humanos, e outliers, como *bibliometric* e *animalia*, indicam áreas metodológicas ou estudos

envolvendo animais que se diferenciam dos temas centrais. Assim, a análise fatorial permite compreender a estrutura temática do campo, identificando áreas consolidadas, interdisciplinares e potenciais lacunas para investigações futuras.

Já na base de dados da Web of Science revelaram-se clusters de palavras-chave que destacam os principais temas de pesquisa. O cluster central, próximo à origem, reúne termos como *decision-making*, *behavior*, *rationality*, *bounded rationality*, *prospect-theory*, *model* e *heuristics and biases*, indicando um foco interdisciplinar em psicologia, economia e administração, centrado no comportamento humano e nos processos de tomada de decisão. Clusters adicionais, como Venture Capital, formados por termos como *venture capital firms* e *capital*, mostram temas relacionados a finanças e investimentos, enquanto grupos como *Aversion/Bias* evidenciam tópicos específicos ligados a vieses cognitivos e aversão ao risco. O *cluster Administration*, isolado no quadrante direito, indica áreas de pesquisa em gestão e práticas administrativas, com termos próximos, como *impact*, sugerindo estudos sobre os efeitos das decisões administrativas. Termos mais distantes da origem, como *administration* e *venture capital firms*, contribuem de maneira significativa para a definição das dimensões do mapa, enquanto termos próximos tendem a aparecer juntos nos documentos analisados.

Assim, a análise fatorial da WOS permite compreender a estrutura temática do campo, identificando áreas centrais consolidadas, tópicos específicos e interdisciplinares, bem como potenciais lacunas para investigações futuras, destacando tanto o núcleo da economia comportamental quanto aplicações em finanças e gestão.

A comparação entre as análises fatoriais das bases Web of Science e Scopus revela convergências e diferenças importantes. Ambas confirmam a relevância central da economia comportamental e da tomada de decisão, com clusters que destacam termos como *decision making*, *bounded rationality* e *heuristics and biases*, refletindo o núcleo teórico do campo. No entanto, a base Scopus apresenta maior diversidade temática, incluindo clusters relacionados a pesquisas clínicas em humanos (*adult, humans*) e estudos com animais (*animalia*), além de termos ligados à análise bibliométrica (*bibliometric*), enquanto a WOS evidencia tópicos aplicados em gestão e finanças, como *administration* e *venture capital firms*, e *clusters* mais específicos sobre vieses cognitivos e aversão ao risco. Essa comparação indica que a análise integrada das duas bases proporciona uma visão mais completa do panorama de pesquisa, capturando tanto o núcleo conceitual consolidado quanto áreas aplicadas e interdisciplinares, além de identificar lacunas e oportunidades para investigações futuras.

5 Considerações finais

A análise bibliométrica confirma que a literatura sobre tomada de decisão organizacional, fundamentada na racionalidade limitada e nas heurísticas e vieses, apresenta crescimento consistente nos últimos anos, com destaque para o aumento expressivo de publicações a partir de 2017 e o pico em 2025. A comparação entre Scopus e WOS mostra complementaridade: enquanto a primeira captura maior diversidade e tendências recentes, a segunda enfatiza estudos de maior impacto e colaboração internacional. As redes de coocorrência e mapas temáticos indicam que os conceitos de *bounded rationality* e *decision-making* ocupam posição central, ao passo que vieses cognitivos e aplicações em áreas específicas se configuram como campos emergentes. Esses achados reforçam a convergência entre as teorias de Simon, Kahneman e Tversky, além de apontarem para a necessidade de maior articulação com o campo do Desenvolvimento Regional, dado que as decisões organizacionais ultrapassam fronteiras internas e impactam dimensões sociais, ambientais e territoriais. Assim, conclui-se que o avanço do debate acadêmico não apenas aprofunda a compreensão dos limites cognitivos dos decisores, mas também abre caminhos para análises mais amplas.

Como agenda de pesquisa no que se refere ao processo de tomada de decisões percebe-se áreas de oportunidade no campo da interdisciplinaridade e no momento histórico em que o paradigma industrial já não é mais preponderante. Nesta senda, verifica-se uma agenda para os estudos organizacionais multidisciplinares e *multiescalares* com viés para a centralidade no ser humano e nas singularidades organizacionais e regionais, bem como qualidade de vida no trabalho, inclusive questões sociais históricas como gênero e raça e alterações na psique humana como já alertado por Freud, ou na abordagem freudofrankfurtiana já defendida por Ana Paula Paes de Paula no Brasil e até da Gestão Social defendida por Fernando Guilherme Tenório, abordagens críticas e ao nosso porvir todas interligadas para se pensar nas formas de organização da produção e seus impactos cognitivos, alienação e emancipação.

Ainda como sugestão de novos estudos verifica-se uma lacuna para estudos organizacionais sobre tomada de decisões envolvendo as particularidades e as especificidades de organizações familiares com desenvolvimento de constructos teóricos e metodológicos para verificar em profundidade os processos decisórios nesta escala bem como ocorrem as ações e estratégicas em todos os seus vieses.

Referências

BENKO, G. **A Ciência Regional**. Oeiras: Celta Editora, 1999.

BUCHANAN, L; O'CONNELL, A. *A brief history of decision making*. **Harvard business review**, v. 84, n. 1, p. 32, 2006.

DE MELLO, L. L.; DA SILVA, L. C. A.; DA FONTOURA, F. B. B.; DEPONTI, C. M.; DA SILVA, M. Processo decisório na agricultura familiar: o caso da Coopasvale, Rio Grande do Sul, Brasil. **COLÓQUIO-Revista do Desenvolvimento Regional**, 18(2), 159-176, 2021.

ESAU, C.; DEPONTI, C. M. Tomada de decisão pela diversificação: uma alternativa para agricultura familiar na microrregião de Santa Cruz do Sul/RS. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, [S. l.], v. 10, p. 439–460, 2020.

FAVARETO, A. O desenvolvimento regional em perspectiva: uma abordagem baseada na tríade atores, ativos e instituições. **Atores, ativos e instituições: o desenvolvimento regional em perspectiva**. São Carlos: Pedro & João Editores, p. 17-43, 2022.

FONTOURA, F. B. B. **Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares**. 2019. 183 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2019.

KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. Julgamento sob incerteza: heurísticas e vieses. *Science*, v. 185, 1974. In: KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012a.

KAHNEMAN, D; TVERSKY, A. Escolhas, valores e quadros. *American Psychologist*, v. 34, 1984. In: KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012b.

OLIVEIRA, K. P; DE PAULA, A. P. P. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, 2014.

SBICCA, A. Heurísticas no estudo das decisões econômicas: contribuições de Herbert Simon, Daniel Kahneman e Amos Tversky. **Estudos Econômicos (São Paulo)**, v. 44, p. 579-603, 2014.

SIMON, H. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio

Vargas, 1979. XLVII, 277 p. (Série Administração para o desenvolvimento; 9).

SOBRAL, F; PECL, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

STEINGRABER, R; FERNANDEZ, R. G. A racionalidade limitada de Herbert Simon na Microeconomia. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política**, 2013.

TENÓRIO, G. F. Gestão Social: uma perspectiva conceitual. **RAP**, Rio de Janeiro, set./out., 1998.

ANÁLISE DE DESEMPENHO EM VENDAS: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

SALES PERFORMANCE ANALYSIS: A STRATEGIC APPROACH TO ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

LUCIANO CARLOS LAURIA

Mestre em Ciências Contábeis

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas

E-mail: lauria@pucminas.br

RESUMO: Em um cenário competitivo marcado pela ampla oferta de produtos e serviços, a gestão eficaz das organizações demanda estratégias que integrem controle e análise de desempenho, especialmente no âmbito das vendas. Este artigo destaca a importância do controle gerencial como instrumento estratégico na execução orçamentária dos planos de vendas, evidenciando sua relevância para a tomada de decisões e a sustentabilidade organizacional. A pesquisa fundamenta-se em conceitos de controle gerencial, métodos de custeamento e abordagem orçamentária, propondo uma modelagem aplicada que utiliza o custeio variável como instrumento gerencial para análise comparativa entre o planejado e o realizado. Através da mensuração das margens de contribuição por produto, o estudo demonstra como o controle sobre o volume, preço e mix de vendas pode orientar decisões estratégicas e otimizar os resultados financeiros. Utilizando uma metodologia empírico-analítica, o artigo reforça que a adoção de práticas sistemáticas de controle e avaliação de desempenho é uma tendência essencial para organizações que buscam perspectivas de crescimento sustentável. Conclui-se que o custeio variável, ao permitir uma visão clara das fontes de receita e lucratividade, se configura como uma estratégia recomendável para a gestão organizacional contemporânea.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão organizacional. Controle gerencial. Custeio variável. Desempenho em vendas.

ABSTRACT: In a competitive environment marked by a wide range of products and services, effective organizational management requires strategies that integrate control and performance analysis, especially in the sales domain. This article highlights the importance of managerial control as a strategic tool in the budgetary execution of sales

plans, emphasizing its relevance for decision-making and organizational sustainability. The research is grounded in concepts of managerial control, costing methods, and budgetary approaches, proposing an applied model that uses variable costing as a managerial instrument for comparative analysis between planned and actual outcomes. Through the measurement of contribution margins per product, the study demonstrates how control over sales volume, price, and mix can guide strategic decisions and optimize financial results. Using an empirical-analytical methodology, the article reinforces that adopting systematic practices of control and performance evaluation is an essential trend for organizations seeking sustainable growth perspectives. It concludes that variable costing, by providing a clear view of revenue sources and profitability, stands out as a recommended strategy for contemporary organizational management.

KEYWORDS: Organizational management. Managerial control. Variable costing. Sales performance.

1 Introdução

A intensidade da competição, aliada às rápidas mudanças no mercado, vem exigindo das organizações contemporâneas, marcadas por grandes e contínuas transformações digitais, uma oportuna e premente reflexão – de que o cliente, o comprador de produtos e serviços das empresas, gerador das receitas que é a principal fonte de valor dos resultados empresariais, tem um papel essencial no desempenho das organizações. As empresas existem para proporcionar valor aos seus clientes, ofertando excelência em seus produtos e serviços.

Apesar de todos os esforços empresariais, nem sempre as previsões orçamentárias em vendas são efetivadas - muito em decorrência das mudanças econômicas, da competição acirrada das empresas, da qualidade dos produtos e outras muitas variáveis. Devem as empresas serem capazes de responder quando os resultados se desviam do plano orçamentário, identificando os desvios e orientando-se na condução de ações que permitam obter significativas melhorias nos resultados, convergindo para a estratégia delineada.

O equilíbrio lucrativo entre custos e rendimentos, obtido através de produtos e serviços competitivos, depende também de muitas variáveis, sobressaindo-se o sistema de custos e a forma gerencial como as organizações administram seu sistema de informações. A escolha de um sistema de custeio que contemple subsídios de efetivo valor para uma adequada avaliação de desempenho é um outro aspecto relevante, pois é natural que ocorram variações entre o orçamento estabelecido e o realizado – a complexidade dessas análises exigem adequações em sistemas de informações para que as respostas possam

ocorrer com mais velocidade e facilidade de entendimento para os gestores, sobretudo os que estão na linha de frente com os clientes.

Neste contexto, tem-se por objetivo demonstrar qual sistema de custeio e qual metodologia de análise deve ser utilizada por empresas, de qualquer segmento econômico, que estejam dedicadas a examinar a composição dos resultados advindos das receitas de vendas, apresentando uma sistemática de análise de desempenho segundo as três dimensões que traduzem o impacto na geração própria das receitas: volume, preços e mix, com uma abordagem estratégica e bastante aplicável para as organizações.

2 Revisão da literatura

Para a finalidade desta pesquisa, esta seção apresenta os principais assuntos e abordagens teóricas relacionadas com sistemas de controle gerencial, bem como descreve os principais métodos de custeamento utilizadas pela contabilidade, aplicabilidades e restrições, evidenciando aspectos fundamentais que permitem apoiar o estudo prático que é desenvolvido em seção seguinte.

2.1 Sistemas de Controle Gerencial

No ambiente corporativo, é essencial um sistema de controle gerencial (SCG) pois é através dele que as companhias podem disponibilizar um conteúdo informacional relevante para seus gestores, sobretudo voltado para a análise do desempenho econômico e financeiro. Como é um sistema participativo e de interação de pessoas, com interesses setoriais e organizacionais específicos, é um importante mecanismo para auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais.

A Contabilidade, por suas características de mensuração, identificação e comunicação de informação econômica para múltiplos usuários, naturalmente se traduz dentro de um sistema de informação, como afirmado por Padoveze (2015, p. 7), que “na sua essência, a Contabilidade é gerenciamento e é sistema de informação”. Deste modo, a interação entre o sistema e as operações, mediante permanente atualização, vem permitir às companhias obterem eficiência na consecução das suas metas e estratégias.

O gerenciamento das informações para o controle, como observam Anthony e Govindarajam (2008) e Mintzberg *et al.* (2006), tem por finalidade minimizar incertezas, servir como guia e contribuir fortemente para a implementação de estratégias em ambientes incertos e muito competitivos.

Sobre esse essencial papel do SCG, Atkinson *et al.* (2000, p. 37), afirmam que:

Medidas de condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial. Além disso, a informação gerencial contábil mede o desempenho econômico de unidades operacionais descentralizadas, como as unidades de negócios, as divisões e os departamentos. (Atkinson *et al.* 2000, p. 37).

Como o relacionamento entre controle e estratégia é parte necessária do processo contínuo, Anthony e Govindarajan (2002) salientam que na elaboração das estratégias são determinadas metas e os modos de consegui-las, com o controle sendo o mecanismo que garantirá a realização das tarefas de modo eficaz e eficientemente, cabendo ao SCG atuação acentuada entre a formulação das estratégias e o controle das tarefas, proporcionando a efetivação das estratégias.

Um dos desafios dos atuais sistemas de controle gerencial é o de proporcionar aos gestores informações úteis como o de custos relevantes a determinadas situações mercadológicas, sem o engessamento de procedimentos de custeio tradicionais como os que envolvem a apropriação de custos fixos e indiretos a produtos e serviços.

2.2 Custeamento de Bens e Serviços

Saber quanto custa um produto ou serviço é uma imperiosa necessidade no mundo dos negócios e, especialmente em ambientes muito competitivos, a diferenciação em custos passa a ser um dos pontos que asseguram melhor posicionamento estratégico das organizações. Como na maioria das vezes quem dita o preço de venda é o mercado, o melhor posicionamento dependerá de quem melhor administrar seus custos, sobretudo o *mix* de produtos e serviços vendidos, promovendo os mais lucrativos com melhor margem de contribuição. E como forma de atingir seus objetivos de lucros, não poderá prescindir de um sistema de controle e análise de custos e resultados.

Garrison *et al.* (2013), mencionam que a compreensão de como os produtos e serviços são custeados e determinados são vitais para ajudarem os gerentes a planejar, controlar e tomar decisões. Entretanto, em decorrência da forma do método de custeio, o uso de informações de custos pode “causar um impacto substancial sobre os lucros divulgados e sobre as decisões essenciais da gerência” (GARRISON *et al.*, 2013, p. 84).

São vários os métodos de apuração de custos utilizados, tanto para fins contábeis, societários e legais, quanto para fins gerenciais. Dentre os mais abordados na literatura contábil, Athar (2005), Martins (2019), Rossetti *et al.* (2008), Santos (2017), identificam dois como os métodos mais importantes - o custeio por absorção e o custeio variável. O custeio por absorção é o exigido

pelas normas contábeis e fiscais, assim como pela societária, e o custeio variável é muito útil para o gerenciamento e tomada de decisões.

Custeio por absorção é o mais tradicional e tem por finalidade a apropriação de todos os custos incorridos no processo de fabricação de produtos e na prestação de serviços, quer sejam custos fixos periódicos ou custos variáveis. Nas indústrias, os custos dos produtos fabricados acompanharão os produtos fabricados e estocados, enquanto não vendidos.

O custeio variável caracteriza-se por apropriar aos produtos ou serviços, ou mesmo a clientes ou unidades de negócio, somente os custos que variam diretamente com o volume produzido e vendido, e assim, como mencionado por Martins (2019, p.186), “ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado”.

Há outros métodos também muito estudados, como é o caso do custeio baseado em atividades (ABC – *Activity-Based Costing*), sistema de custos fortemente recomendado por Kaplan, Cooper, Atkinson, Banker e Young (2.000), desde que Kaplan, em um artigo publicado em janeiro de 1988 na Harvard Business Review, ao afirmar que “*One cost system isn’t enough*”, ou “um sistema de custo não é suficiente”, veio advogar que a adoção do custeio baseado em atividade beneficiaria empresas com “sistemas novos e inovadores que ofereciam aos funcionários ligados à produção informações adequadas e precisas para aprendizado e aprimoramento operacional”. (KAPLAN e COOPER, 1998, p. 18).

O custeio baseado em atividades, na perspectiva de cuidar com mais acurácia da alocação dos custos indiretos a diferentes produtos e serviços, dá ênfase à atribuição dos custos aos produtos a partir das atividades do processo produtivo, com base no consumo (transações) dessas atividades.

Apesar de ser muito útil no tratamento e mensuração dos custos indiretos (*overhead*), o custeio baseado em atividades, conforme observado por Costa, Ferreira e Saraiva Júnior (2010, p. 74), “ainda não é unanimidade no meio acadêmico por apresentar inúmeras dificuldades de implementação, tanto em termos da operacionalização do modelo conceitual, como em termos do custo/benefício da implantação”.

No Brasil, o Pronunciamento Técnico 16 (R1) do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), aprovado pela NBC TG 16, Resoluções CFC nº 1.170/2009 e 1.273/2011, Deliberação CMV n. 575/2009, estabelece procedimentos convergentes à sistemática do custeio por absorção, sendo este o único aceito para a evidenciação legal do resultado e adotado pela legislação comercial e fiscal brasileira.

Mesmo considerando este ditame normativo e sua convergência às obrigações legais e fiscais, o custeio por absorção não é suficiente para que os gestores possam administrar dados de grande impacto nos resultados como os custos e suas relações nos aspectos de volatilidade nas vendas. Acerca desse método, Athar (2005) observa que:

O método de custeio por absorção deixa a desejar como instrumento gerencial de tomada de decisão, pois tem como premissa básica os rateios dos chamados custos fixos, que, apesar de apresentarem critérios científicos para suas estimativas, ainda assim poderão levar a alocações arbitrárias e até mesmo enganosas. (ATHAR, 2005, p.136)

Como o custeio variável não é permitido pelas normas contábeis para fins de elaboração das Demonstrações Contábeis e para a apuração de resultado tributário, muitas empresas deixam de o utilizar, como afirmado por Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 104), por “acharem que o mesmo seria um custo a mais em termos de sistemas e de estrutura”.

Entretanto, a ascendência do custeio variável perante os demais custeios para o controle gerencial é, inegavelmente, reconhecida por muitos, como Garrison *et al.* (2006) Jambalvo (2009), Padoveze (2015), Foster e Baxendale (2008), e a seção seguinte descreve sua utilidade e aplicabilidade, em especial, para a mensuração e análise de resultados.

2.3 A Utilidade do Custeio Variável para a Estratégia Organizacional e Análise de Resultados em Vendas

Em ambientes empresariais cada vez mais dinâmicos e competitivos, a área de vendas assume papel central na formulação de estratégias organizacionais. A capacidade de gerar receitas, ajustar o mix de produtos e responder rapidamente às variações de mercado exige ferramentas gerenciais que ofereçam informações precisas, ágeis e orientadas à tomada de decisão. Nesse contexto, o custeio variável destaca-se como um método estratégico, especialmente eficaz para análises de desempenho em vendas.

Cada sistema de custeio possui características próprias e deve ser adotado conforme os objetivos gerenciais. Como observa Meglioni (2012), o custeio por absorção atende às normas contábeis e aos usuários externos; o custeio baseado em atividades é útil para rastrear desperdícios e atividades não essenciais; já o custeio variável é indicado quando o foco está na análise gerencial da margem de contribuição, elemento-chave para decisões estratégicas.

O método do custeio variável, em razão da natureza dos gastos variáveis que ocorrem proporcionalmente aos produtos, mercadorias e serviços vendidos,

permite a identificação do valor da margem de contribuição de cada item comercializado, de forma objetiva e sem influência dos demais gastos fixos – custos e despesas que ocorrem independentemente do volume da operação e ou de vendas.

É importante distinguir o custeio variável do custeio direto. Embora muitas vezes confundidos, o custeio direto considera todos os custos diretamente atribuíveis ao produto, “não importando se são fixos ou variáveis”, como salientam Cardoso, Mário e Aquino (2007, p. 112). Já para o custeio variável, só são considerados como custos dos produtos, mercadorias e serviços os custos variáveis, diretos ou indiretos, mas que possuam proporcionalidade com o volume da operação. Essa abordagem elimina a necessidade de rateio dos custos fixos entre os produtos, o que simplifica os cálculos e evita distorções na análise de rentabilidade.

Ao tratar os custos fixos como despesas do período, o custeio variável reflete com maior precisão o fluxo econômico dos eventos, sobretudo os relacionados às vendas. Garrison, Noreen e Brewer (2006) reforçam que esse método permite uma análise gerencial mais refinada, ao evidenciar o grau de participação de cada componente no custo total, gerando conclusões objetivas e acionáveis para a gestão estratégica.

Assim, o custeio variável não é apenas uma ferramenta contábil, mas um instrumento de inteligência gerencial, que fortalece a capacidade das organizações de planejar, monitorar e ajustar suas estratégias comerciais com base em indicadores reais de desempenho. Em um cenário onde as decisões precisam ser rápidas e fundamentadas, esse método se consolida como recurso essencial para a gestão estratégica de vendas.

2.4 A Orçamentação e o Controle de Resultados

A orçamentação é um processo absolutamente necessário nas empresas, pois é através dos planos orçamentários que a direção compartilha com todos os administradores as metas que direcionarão os rumos da entidade nos próximos exercícios.

A orçamentação é o ato de elaboração do orçamento empresarial que, segundo Sá e Moraes (2005), deve embasar suas premissas em hipóteses viáveis, possíveis e prováveis. A partir da definição dos objetivos da empresa e metas de desempenho, bem como o cenário econômico, se constrói o orçamento. E o orçamento de vendas, sendo o primeiro a ser elaborado, deve merecer uma especial atenção, como salientam Schmidt, Santos e Martins (2014):

A técnica orçamentária projetará as prováveis receitas, verificando, assim, se a empresa encontrará suporte para manter-se no mercado. É preciso especializar-se, conhecer profundamente o mercado e o cliente, para antecipar-se às tendências, detectar as mudanças e atender às suas necessidades e exigências para obter-se uma maior precisão na elaboração do orçamento. (SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2014, p. 178).

Os clientes, nas palavras de Moreira (2009, p. 245) - confirmando quanto são importantes para a geração de receitas e de lucros das empresas - declara que “são, sem dúvida alguma, a única fonte saudável de recursos econômicos de uma empresa” e que, “ter clientes, mais do que uma das várias dimensões de um negócio, é a base de tudo”.

Por este foco e considerando que o orçamento de vendas, mediante a previsão de volumes e preços de vendas, representa o alicerce de todas as demais peças orçamentárias, é a partir dele que se estabelece a quantidade a ser vendida e a partir desse volume, no caso de uma indústria, o que deverá ser fabricado no período (orçamento de produção); no caso de comércio, o orçamento de vendas com o nível de estoque desejado, dará o devido suporte à aquisição das mercadorias a serem revendidas.

De fato, considerando a relevância do orçamento de vendas e o que representa no planejamento para um determinado período - relacionando em suas projeções os produtos e ou serviços que serão oferecidos e distribuídos em cada mercado de atuação, bem como sobre o composto de vendas (mix), indicando quantidades, preços e receitas - o efetivo controle do realizado, acompanhado da correspondente análise, é um dos procedimentos mais essenciais nas empresas, subsidiando o diagnóstico e o entendimento dos desvios, com informações quantitativas que permitam o entendimento e a avaliação da eficácia das vendas e do resultado almejado, definido no plano orçamentário.

Empresas e instituições, públicas e privadas, reconhecem que o orçamento é um importante instrumento gerencial, uma vez que através dele são comunicados os planos da gerência a toda a organização, alocando recursos e coordenando atividades. Garrison *et al.* (2013) reportam a propósito que:

Os orçamentos são usados para duas finalidades distintas – planejamento e controle. O planejamento envolve o estabelecimento de metas e a preparação de vários orçamentos para alcançar essas metas. O controle envolve coletar *feedback* para assegurar que o plano seja executado de forma adequada ou para que seja alterado no caso de mudanças circunstanciais. Para ser eficaz, um bom sistema orçamentário tem que possibilitar tanto o planejamento quanto o controle. (GARRISON, NOREEN, BREWER, 2013, p. 337)

Deve-se salientar por oportuno que o controle e a análise de desempenho podem estar sendo feitos em excesso nas organizações modernas e com isso,

muita energia é desperdiçada em controles sem real utilidade. Nesse contexto, observa Pflaeging (2009, p.149), ao mencionar o receio de muitos empresários da perda de controle em um mundo dinâmico e incerto, opina que “cinco ou seis indicadores-chave em cada nível organizacional e em cada área de responsabilidade provavelmente são suficientes”.

Como o orçamento de vendas é peça essencial que apresenta o faturamento projetado em curto e longo prazo, analítico por modalidade, por região, por produtos, por centros de lucros etc., e todos os demais orçamentos empresariais estão relacionados e integrados com ele, destacar atenção a esta peça orçamentária, cuidando das vendas e realizando comparativos entre o orçado e o realizado, é, de fato, um dos passos mais sérios e prioritários das organizações. Como observado por Pflaeging (2009):

O pessoal de vendas é pago para fechar negócios, que é um processo complexo, algo que envolve uma quantidade infinita de atividades e contribuições, tipicamente, de uma grande quantidade de pessoas e equipes. Os líderes precisam direcionar todas as equipes para prestarem uma contribuição para o resultado visível e mensurável ou avaliável do negócio. (PFLAEGING, 2009, p. 150).

Costa, Ferreira e Saraiva Júnior (2010), mencionam que muitas empresas falham em conseguir a lucratividade nas vendas porque mantêm o foco no crescimento das receitas em vez da criação do valor, sem uma estratégia competitiva melhor do que a guerra de preços.

Também por isso é que o cuidado na área comercial se reveste de especial relevância, com particular atenção no controle das vendas, na análise da lucratividade por cliente e por produtos. Horngren, Datar e Foster (2004), enumeram vários aspectos que devem ser examinados com cuidado redobrado na mensuração de lucros em venda quando há clientes e produtos múltiplos, com fornecimento de informações vitais para os gerentes: receitas por clientes, análise dos custos e perfis dos clientes, variações nas vendas perante os orçamentos com uso da margem de contribuição por unidade, variação no volume de vendas, variação no mix de vendas e na quantidade de vendas, variação na participação no mercado e no tamanho do mercado.

Na análise das variações entre o orçado e o real, deve ser dada prioridade às investigações das causas que são de fato substantivas e excepcionais. Este tipo de análise é conhecido por ‘gestão por exceção’, que conforme explica Jiambalvo (2009, p. 294), “apenas as variações que são grandes em valores monetários absolutos ou relativos, em comparação com os montantes orçados”, devem ser investigadas.

Um cuidado especial é com o processo de avaliação de desempenho, para se certificar de que o nível de atividade previsto no orçamento é igual ao nível real de atividade. Por esta razão, é de todo recomendável utilizar a técnica do orçamento flexível para a análise do desempenho, porque estes apresentam os montantes ajustados para o nível real ocorrido.

Garrison, Noreen e Brewer (2013, p.384) explicam que o orçamento flexível nada mais é que “uma estimativa do que deveriam ter sido as receitas e os custos, dado o nível de atividade do período atual”. Ou seja, para efeito de análise comparativa, os quantitativos originais de volume previsto são atualizados ao volume realizado, mas mantendo os custos orçados originais, de forma a identificar e interpretar as discrepâncias ocorridas entre o orçado e o real.

Por último, deve-se mencionar que orçamento e controle são fundamentais, desenhados para ajudar os administradores a estabelecerem e alcançar metas. Como alertam Horngren, Datar e Foster (2004, p. 182), “os orçamentos não são soluções para o fraco talento gerencial, uma organização falha ou um sistema pobre de contabilidade”.

3 Metodologia

Este estudo adota uma abordagem empírico-analítica, conforme caracterização de Martins (2000), que destaca o uso de técnicas quantitativas de coleta, tratamento e análise de dados, com foco em estudos práticos e aplicados. Essa abordagem privilegia propostas de natureza técnica e incrementalista, com forte preocupação causal entre variáveis, buscando compreender relações concretas entre fenômenos observados.

A pesquisa desenvolve-se em duas etapas complementares. A primeira consiste na fundamentação teórica, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, conforme definição de Michel (2009, p. 40), cujo propósito é “identificar informações e subsídios para definição dos objetivos, determinação do problema e definição dos tópicos do referencial teórico”. Essa etapa permite contextualizar o tema e estabelecer os fundamentos conceituais que sustentam a análise.

Na segunda etapa, o estudo avança para uma investigação empírica, com foco na observação direta de práticas organizacionais relacionadas ao controle de vendas e à aplicação do custeio variável. Essa fase, conforme Michel (2009, p. 42), busca “respostas e soluções através da observação e prática dos fenômenos, que embasam suas conclusões”. A análise é orientada por evidências concretas, permitindo avaliar a utilidade gerencial do custeio variável na mensuração de margens de contribuição e no suporte à tomada de decisões estratégicas.

Ao integrar teoria e prática, esta metodologia visa contribuir para o avanço do conhecimento nas áreas de gestão estratégica e contabilidade gerencial, oferecendo subsídios técnicos aplicáveis à realidade das organizações em ambientes competitivos.

4 Estudo aplicado

O estudo empreendido demonstrado a seguir é fruto da construção de cenários simulados de aplicação prática, elaborados com o propósito de favorecer uma demonstração analítica e exemplificativa da relevância da análise de resultados em operações de vendas mercantis. Essa abordagem permite uma avaliação objetiva dos benefícios gerenciais decorrentes da utilização do custeio variável, especialmente no contexto da gestão estratégica organizacional, onde decisões precisam ser fundamentadas em indicadores precisos de desempenho. Ao simular situações representativas do ambiente empresarial, este artigo contribui para evidenciar como o controle sobre margens de contribuição pode orientar escolhas estratégicas, otimizar recursos e fortalecer a competitividade das organizações.

Em função dos procedimentos do custeio variável e demais informações referenciadas na Seção 2 deste trabalho, em especial a adoção do conceito de margem de contribuição e da indicação da ênfase prioritária a investigações das causas de variações em áreas e itens de grande impacto nos resultados empresariais, a abordagem a seguir procura demonstrar a aplicabilidade em qualquer segmento empresarial com produtos múltiplos.

Para a finalidade aplicada desta análise, estabeleceu-se como referência uma empresa do ramo industrial, com produção contínua e vendas regulares de produtos, tendo a área comercial a missão de relacionar-se com os clientes da empresa no atendimento de seus pedidos em condições favoráveis à clientela, com permanente acompanhamento dos concorrentes e tendo por metas o orçamento estabelecido no início do período.

Os preços e volumes orçados da modelagem desenvolvida para este estudo, para o início do período do exame, estão apresentados na Tabela 1 com os seguintes valores e quantitativos:

Tabela 1 – Preços e volumes orçados

Produtos	Preços unitários (líquidos dos tributos)	Quantidade em vendas
AZ	R\$ 100,00	5.000
BY	R\$ 150,00	2.500

Fonte: Dados do cenário prático

Ao término do período, foram identificados os preços reais e as quantidades efetivas dos produtos vendidos, conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Preços e volumes reais

Produtos	Preços unitários (líquidos dos tributos)	Quantidade em vendas
AZ	R\$ 105,00	5.000
BY	R\$ 150,00	2.000

Fonte: Dados do cenário prático

São prerrogativas da área de vendas, para a finalidade da análise das causas dos desvios dos resultados, somente as modificações que ocorrem no plano orçamentário relativas a preços, volumes e mix de vendas. Já quanto aos custos industriais variáveis, não cabe ao setor comercial gerenciá-los, mas é o responsável pelas despesas incorridas como comissões de vendas, fretes e demais gastos relacionados a área comercial. Os custos variáveis unitários permanecem os mesmos à medida que o total de unidades vendidas aumenta ou diminuem, sendo fixas portanto por unidade no nível dos produtos vendidos a clientes.

No orçamento estabelecido, foram definidos os resultados para o período conforme Tabela 3, apresentados no formato de contribuição marginal por produto e por total das vendas a clientes:

Tabela 3 – Demonstração do resultado (orçamento)

Demonstração (Previsto)	Produto AZ	Produto BY
Preços unitários	R\$ 100,00	R\$ 150,00
(-) Custo variável	(R\$ 80,00)	(R\$ 100,00)
(-) Comissões e demais gastos com vendas	<u>(R\$ 7,00)</u>	<u>(R\$ 7,00)</u>
Margem de contribuição por unidade	R\$ 13,00	R\$ 43,00
Quantidade de vendas	5.000 u	2.500 u

Margem de contribuição total por produto	R\$ 65.000,00	R\$ 107.500,00
Total da margem de contribuição das vendas	R\$ 172.500,00	

Fonte: Modelagem analítica do cenário prático

Mediante as informações apresentadas no formato de contribuição, podem-se ter dados e resultados apurados em razão de alterações nas vendas. E de fato, mediante os preços, despesas e volumes de vendas realizadas, obtidos ao final do período, o resultado efetivo é demonstrado conforme Tabela 4 a seguir:

Tabela 4 – Demonstração do resultado (realizado)

Demonstração (Realizado)	Produto AZ	Produto BY
Preços unitários	R\$ 105,00	R\$ 150,00
(-) Custo variável	(R\$ 80,00)	(R\$ 100,00)
(-) Comissões e demais gastos com vendas	<u>(R\$ 7,00)</u>	<u>(R\$ 7,00)</u>
Margem de contribuição por unidade	R\$ 18,00	R\$ 43,00
Quantidade de vendas	6.000 u	2.000 u
Margem de contribuição total por produto	R\$ 108.000,00	R\$ 86.000,00
Total da margem de contribuição das vendas	R\$ 194.000,00	

Fonte: Modelagem analítica do cenário prático

Observa-se que, comparando o realizado com o orçado, houve modificações no preço de venda do Produto AZ (aumento de 5%), aumento no volume das unidades vendidas do Produto AZ em 1.000 unidades (20% de variação a mais do que o previsto) e redução no volume de vendas do produto BY de 500 unidades – uma retração de 20% perante o estabelecido no plano orçamentário desse produto.

Em decorrência dessas modificações, o valor da contribuição marginal total prevista para o período aumentou em R\$ 21.500,00, o que se apresenta como favorável em termos de resultado marginal, significando melhor geração de recursos para a cobertura dos gastos fixos (custos e despesas) do período e melhor resultado operacional.

Entretanto, em um nível mais específico e estratégico, considerando que são dois produtos diferentes, há necessidade de uma avaliação aprofundada. Do total do volume das vendas previstas para o período, de 7.500 unidades, 2/3 (cerca de 66,7%) estavam destacadas para o produto AZ e o restante 1/3 para o produto BY. Na realidade, no total, a empresa vendeu mais unidades do que

havia orçado (8.000 unidades perante as 7.000 unidades previstas), mas o seu *mix* real de volume de vendas foi de 3/4 do produto AZ e 1/4 do produto BY. A Tabela 5 apresenta o comparativo destas proporções:

Tabela 5 – Composição do *mix* de comercialização

Produtos	<i>Mix</i> orçado		<i>Mix</i> realizado	
AZ	5.000 u	2/3	6.000 u	3/4
BY	2.500 u	1/3	2.000 u	1/4
Total	7.500 u		8.000 u	

Fonte: Modelagem analítica do cenário prático

Como evidenciado na Tabela 4, em comparação com a Tabela 3, a contribuição marginal total gerada pelas vendas da empresa no período foi afetada positivamente pelo volume maior do Produto AZ, e negativamente pela alteração do *mix* de vendas – isto pela razão de que o produto BY é mais lucrativo do que o AZ, como demonstrado na Tabela 6 seguinte.

Tabela 6 – Lucratividade marginal por produto

Demonstração (Previsto)	Produto AZ	Produto BY
Preços unitários	R\$ 100,00	R\$ 150,00
(-) Custo variável	(R\$ 80,00)	(R\$ 100,00)
(-) Comissões e demais gastos com vendas	(R\$ 7,00)	(R\$ 7,00)
Margem de contribuição por unidade	R\$ 13,00	R\$ 43,00
Lucratividade marginal (MC / PV x 100)	13,0%	28,67%

Fonte: Modelagem analítica do cenário prático

Para poder identificar se a variação entre o valor da contribuição total realizada em comparação com a orçada foi devido a qual ou quais fatores – preços, volumes, *mix* - é necessária a adoção da técnica do orçamento flexível, ajustando o orçamento ao volume e *mix* real. A Tabela 7 apresenta o orçamento ajustado, que só é obtido ao final do período transcorrido:

Tabela 7 – Demonstração do resultado (orçamento ajustado)

Demonstração (ajustada ao volume real)	Produto AZ	Produto BY
Margem de contribuição por unidade (conforme tabela 3)	R\$ 13,00	R\$ 43,00
Quantidade de vendas efetivas no período	6.000 u	2.000 u
Margem de contribuição total por produto	R\$ 78.000,00	R\$ 86.000,00

Total da margem de contribuição das vendas, orçadas, com volume real:	R\$ 164.000,00	

Fonte: Modelagem analítica do cenário prático

A margem de contribuição do orçamento flexível (ajustada) é resultado da margem de contribuição ORÇADA por unidade, vezes o volume REAL de unidades vendidas no período.

Nesse ponto da análise, é possível desdobrar quanto da variação total de R\$ 21.500,00, resultado da diferença entre o total realizado de margem de contribuição (R\$ 194.000,00) perante o orçado de R\$ 172.500,00, foi decorrente do efeito da quantidade real vendida e quanto foi em razão da mudança do *mix*, assim como quanto foi decorrente da variação do preço, conforme demonstrado pela Tabela 8:

Tabela 8 – Análise comparativa das variações

M.C. Orçada	M.C. Ajustada	M.C. Real
Ao volume e mix orçado	Ao volume real	Volume e mix real
Tabela 3	Tabela 7	Tabela 4
R\$ 172.500,00	R\$ 164.000,00	R\$ 194.000,00
Efeito da quantidade de vendas e mix	Efeito da variação do preço	
(R\$ 8.500,00)	R\$ 30.000,00	

Fonte: Modelagem analítica do cenário prático

Observando a Tabela 8, conclui-se que o montante de R\$ 21.500,00 foi decorrente da variação ‘preços’, favorável em R\$ 30.000,00 (devido ao aumento do preço do Produto AZ) como também pela variação da ‘quantidade’ e do ‘*mix*’, desfavoráveis em R\$ 8.500,00 – este, resultado da diferença entre o valor da margem de contribuição orçada original de R\$ 172.500,00, perante a margem de contribuição ajustada ao volume real de R\$ 164.000,00, como está evidenciado na Tabela 8.

E para identificar quanto do efeito da variação do volume de vendas e da mudança do *mix* dos produtos vendidos, é devido a cada um – volume e *mix* - é necessário um cálculo adicional, ajustando o volume real ao *mix* original estabelecido no orçamento, como apresentado na Tabela 9:

Tabela 9 – Ajuste do volume real ao *mix* orçado

Produto	Proporção do <i>mix</i> original	Volume real	Volume ajustado ao <i>mix</i> original	Margem de contribuição unitária orçada	M.C. Total
AZ	2/3	8.000 u	5.333 u	R\$ 13,00	R\$ 69.329,00
BY	1/3		2.667 u	R\$ 43,00	R\$ 114.681,00
Margem de contribuição total (volume real, ajustada ao <i>mix</i> orçado)					R\$ 184.010,00

Fonte: Modelagem analítica do cenário prático

Mediante a identificação do valor da margem de contribuição orçada pelo *mix* original de R\$ 184.010,00, mas levando em conta a quantidade real de vendas de 80.000 unidades no período, deve-se agora decompor a variação negativa de R\$ 8.500,00, em variação decorrente apenas do volume e variação decorrente do novo *mix*, como apresentado na Tabela 10:

Tabela 10 – Análise comparativa das variações de volume e de *mix*

M.C. Orçada	M.C. Ajustada	M.C. Ajustada
Ao volume e <i>mix</i> orçado	Ao <i>mix</i> orçado	Ao volume e <i>mix</i> real
Tabela 3	Tabela 7	Tabela 7
R\$ 172.500,00	R\$ 184.010,00	R\$ 164.000,00
Efeito da quantidade de vendas	Efeito da variação do <i>mix</i> de vendas	
R\$ 11.510,00	(R\$ 20.010,00)	

Fonte: Modelagem analítica do cenário prático

A variação total desfavorável de R\$ 8.500,00, desta forma, é agora demonstrada como resultado do efeito da variação do volume de vendas (favorável em R\$ 11.510,00), perante a mudança desfavorável do *mix* de vendas, de R\$ 20.010,00. Ao mudar o *mix* orçado, o setor de vendas da empresa trouxe uma variação desfavorável ao resultado, parcialmente compensado pelo maior volume. Por outro lado, ao vender em maior proporção (3/4 ao invés de 2/3) o produto AZ, de menor margem de contribuição unitária, o setor comercial deixou de vender mais o produto de melhor margem (BY).

Com essa análise, pode-se consolidar as variações na Tabela 11 a seguir:

Tabela 11 – Variações orçamentárias

Variações			Efeito
Nos preços de venda		R\$ 30.000,00	Aumento no preço do Produto AZ
No volume de vendas	R\$ 11.510,00		Aumento no volume Produto AZ
No mix de vendas	(R\$ 20.010,00)	(R\$ 8.500,00)	Alteração no <i>mix</i> de vendas
Total das variações		R\$ 21.500,00	

Fonte: Modelagem analítica do cenário prático

Mediante estas análises, o passo seguinte é identificar os motivos que ocasionaram estas modificações relevantes do plano orçamentário de vendas. Por exemplo, porque foram vendidas menos unidades do Produto BY, de melhor margem de contribuição? Ou porque houve aumento no volume de vendas do Produto AZ, mesmo com aumento do seu preço original? Sem a elaboração de análise de desempenho como procedida, não haveria como identificar e requerer a investigação dessas variações!

O controle do realizado, mediante a adoção do orçamento flexível (ajustado), fornece uma avaliação de desempenho muito mais válida do que somente comparar o resultado da contribuição marginal do planejamento orçamentário original, perante o obtido pelo efetivo realizado, como demonstrado.

O desenvolvimento deste estudo prático teve, desta forma, o objetivo de evidenciar os passos necessários para que os relatórios de desempenho sejam elaborados com mais precisão, demonstrando, no particular da análise de desempenho em vendas, as variações decompostas, tanto as provenientes de quantidades, quanto a de preços e do *mix* de produtos.

5 Considerações finais

Em um entorno complexo e dinâmico em que as organizações estão sujeitas na atualidade, prescindir de uma análise adequada e consistente sobre a execução orçamentária é como deixar de reconhecer o dinamismo das mudanças como uma constante.

Nesse sentido, este estudo se propôs a demonstrar como é essencial o controle de áreas do negócio geradoras de receitas, destacando ao orçamento de vendas um cuidado especial, por ser o primeiro a ser elaborado dos planos orçamentários e notadamente, por representar a ponta mais visível das fontes de recursos geradas pelas organizações.

No desenvolvimento deste ensaio, tratou-se objetivamente dos aspectos de base teórica mais específicos na literatura, que estejam vinculados ao gerenciamento das informações, aos sistemas de custeio que possam dar sustentação às análises e ou limitá-las, assim como a escolha de qual método é mais apropriado às análises e qual procedimento técnico que permita exercer com maior eficiência o controle gerencial dos planos orçamentários.

Como reportado nas Seções 2 e 4, o custeio por absorção não atende aos requisitos de uma análise comparativa de desempenho quando da utilização de vários fatores envolvendo planos orçamentários. De maneira geral, este custeio tradicional é voltado para apurar o resultado das empresas, apropriando todos os custos diretos e indiretos, tanto fixos como variáveis, aos produtos fabricados em determinado período, atendendo aos requisitos legais e societários e normas contábeis. Seu uso para efeito gerencial, entretanto, é limitado, por envolver no custo dos produtos rateios dos gastos indiretos, não evidenciando a influência do fator volume na escala produtiva e comercial como o custeio variável.

Também o custeio baseado em atividades (ABC), apesar de ser uma metodologia gerencial como o custeio variável, possui limitações pois não se dedica ao interesse da dicotomia dos custos e das despesas em fixas e variáveis, apropriando esses custos aos produtos ou serviços através dos direcionadores – e isso não muda a realidade de que a grande parcela dos custos indiretos é de natureza fixa. Desta forma, tanto o custeio por absorção quanto o custeio baseado em atividades tem naturais restrições para a análise de desempenho de base orçamentária, sobretudo para a área de vendas.

O primeiro passo no processo de orçamento envolve a elaboração das previsões de vendas, geralmente estimadas com um exame rigoroso das necessidades de seus clientes, da demanda do mercado e do ambiente competitivo. Como as receitas de vendas tem influência direta nos lucros das empresas, a análise do desempenho das vendas realizadas, em comparação com o previsto, é um dos principais focos de atenção na ‘gestão por exceção’ que as organizações devem ter, conforme mencionado na Seção 2.4 deste estudo.

Mediante a adoção do custeio variável, através do uso das margens de contribuição por produto vendido, como demonstrado na Seção 4, foi possível indicar evidências bastante esclarecedoras do potencial informativo da análise diferencial, com foco no desempenho em vendas, fornecendo bases adequadas para um exame aprofundado das variações orçamentárias a cada período.

Pode-se concluir que a análise de desempenho comparativa entre o orçamento e os resultados realizados, quando conduzida por meio de um procedimento sistemático como aqui demonstrado, revela-se uma ferramenta estratégica de grande valor para a gestão organizacional. Os cenários simulados

permitiram evidenciar como o uso do custeio variável, aplicado à área de vendas, contribui diretamente para a geração de informações gerenciais precisas, facilitando a tomada de decisões em ambientes competitivos. A contribuição deste estudo reside, portanto, na demonstração da utilidade da contabilidade gerencial como instrumento de apoio à gestão estratégica, oferecendo maior segurança na interpretação dos dados e reforçando o papel da Contabilidade como área essencial e renovada no suporte à inteligência empresarial.

Referências

- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de controle gerencial. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ATHAR, Raimundo A. Introdução à contabilidade. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARDOSO, Ricardo L.; MÁRIO, Poueri C.; AQUINO, André C. B. Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas, 2007.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). Pronunciamentos Técnicos Contábeis. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/index.php>. Acesso em: jul. 2025.
- COSTA, Reinaldo P.; SARAIVA JUNIOR, Abraão F.; FERREIRA, Helisson A. S. Preços, orçamentos e custos industriais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FOSTER, Benjamim P.; BAXENDALE, Sidney J. The absorption vs. direct costing debate. *Cost Management*, v. 22, n. 4, p. 40–48, 2008.
- GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. Contabilidade gerencial. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. Contabilidade de custos. v. 1 e 2. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- JIAMBALVO, James. Contabilidade gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2009.
- KAPLAN, Robert S. One cost system isn't enough. *Harvard Business Review*, jan. 1988. Disponível em: <https://hbr.org/1988/01/one-cost-system-isnt-enough>. Acesso em: ago. 2025.
- KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de custos. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, Gilberto de A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGLIORINI, Evandir. Custos: análise e gestão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MICHEL, Maria H. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry [et al.]. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, José C. T. Foco do cliente: o cliente como leal investidor para o futuro de sua empresa. São Paulo: Editora Gente, 2009.

PFLAEGING, Niels. Liderando com metas flexíveis. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ROSSETTI, José P. [et al.]. Finanças corporativas: teoria e prática empresarial no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SÁ, Carlos A.; MORAES, José R. O orçamento estratégico: uma visão empresarial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, Joel J. Manual de contabilidade e análise de custos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José L.; MARTINS, Marco A. S. Manual de controladoria. São Paulo: Atlas, 2014.

PRECIFICAÇÃO BASEADA EM CUSTOS: UMA ABORDAGEM NA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

COST-BASED PRICING: AN APPROACH IN THE FOOD INDUSTRY

EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA

Doutora em Administração

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

E-mail: euselia@unijui.edu.br

DAIANE CASAROTTO RUTZ

Bacharel em Ciências Contábeis

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

E-mail: casarottorutz@gmail.com

PATRICIA LUIZA SCHUH

Mestre em Desenvolvimento Regional

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

E-mail: patricia.luiza@unijui.edu.br

GUSTAVO RAMOS PAVÃO

Mestre em Ciências Contábeis

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

E-mail: gustavo.pavao@unijui.edu.br

RESUMO: A contabilidade assume um papel fundamental nas organizações, e dentre os diversos campos de atuação, encontra-se a contabilidade e gestão de custos, sendo uma área que trata da análise e controle dos custos envolvidos na produção, podendo este último, ser classificado em custos diretos e indiretos, fixos e variáveis. Dessa forma, o objetivo do estudo consiste em desenvolver um sistema de custos e análise de preços com os respectivos indicadores relevantes ao gerenciamento de uma indústria alimentícia. Para isso, contou com a pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso como metodologia, com a coleta de dados por meio de visitas in loco, observação e entrevistas não estruturadas. A partir da aplicação em uma indústria do ramo alimentício, foram calculados todos os custos e despesas envolvidos na produção de cucas e geleias, para elaborar um preço de venda ideal a empresa. Constatou-se que a contabilidade e a gestão de custos são fundamentais para a tomada de decisão pelos gestores, por evidenciar onde encontram-se os pontos de atenção da empresa, permitindo assim, que sejam tomadas providências mais assertivas e eficientes para gerenciar esses problemas e aumentar a

rentabilidade das organizações. Conclui-se que a implementação de um sistema de gestão de custos eficiente é fundamental para o aprimoramento da gestão financeira e para a definição de preços de venda adequados, garantindo, assim, a competitividade e a rentabilidade da indústria alimentícia estudada.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de custos, Precificação, Indicadores, Decisão.

ABSTRACT: Accounting plays a fundamental role in organizations. Among its various fields of activity is accounting and cost management, which deals with the analysis and control of production costs, which can be classified as direct and indirect, fixed and variable. Therefore, the objective of this study is to develop a cost and price analysis system with the respective indicators relevant to the management of a food industry. To achieve this, it used descriptive, qualitative, and case study research as methodology, with data collection through on-site visits, observation, and unstructured interviews. Based on the application in a food industry, all costs and expenses involved in the production of cakes and jams were calculated to determine an ideal selling price for the company. It was found that accounting and cost management are fundamental to managers' decision-making, as they highlight the company's areas of concern, thus enabling more assertive and efficient measures to manage these issues and increase the organization's profitability. It is concluded that the implementation of an efficient cost management system is fundamental for improving financial management and defining appropriate sales prices, thus ensuring the competitiveness and profitability of the food industry studied.

1 Introdução

A gestão de custos é uma área da contabilidade que produz indicadores e informações indispensáveis à tomada de decisões nas organizações (Vieira, 2018). Conforme Crepaldi e Crepaldi (2023) a organização que tem a contabilidade de custos bem estruturada consegue acompanhar e atingir seus objetivos em um mercado dinâmico e globalizado. Isso ocorre porque desempenha um papel fundamental na melhoria da eficiência operacional e também para traçar estratégias para se adaptar às mudanças mercadológicas.

Por meio da gestão de custos, os sistemas e métodos de custeio são utilizados para a apuração, análise e controle dos custos de produção e gestão dos processos produtivos (Wernke, 2018). Os métodos de custeio por absorção e variável, possibilitam a análise do custo integral e do custo gerencial, e ambos os métodos têm suas vantagens e são úteis para diferentes fins.

Baseado nos métodos de custeio, é possível formar e analisar o preço de venda sugerido aos produtos, levando-se em consideração a observação dos

preços da concorrência, a percepção de valor pelo cliente, bem como também a sobrevivência da entidade (Vieira, 2018).

De acordo com Dubois (2019) a precificação dos produtos irá depender de vários fatores, como por exemplo, a sua demanda no mercado, e principalmente, o seu custo de produção. Já que, para gerar lucro para a empresa, ela precisará que seus produtos tenham um preço de venda que cubra os seus custos e despesas de produção e comercialização que a empresa terá até chegar ao seu consumidor final.

Para Veiga e Santos (2016) na gestão de custos, além de ser analisado a capacidade de produção da empresa, devem ser levados em consideração a demanda de mercado e os custos que a empresa terá para produzir. Fatores essenciais para os gestores chegarem no preço de venda necessário para atender os seus clientes, competir com seus concorrentes e ainda chegar a um valor que fique acima de seus custos. Já Bruni e Famá (2019), destacam que os sistemas de custeio se referem às formas como os custos são registrados e transferidos internamente dentro da entidade, identificando os custos dos estoques de produção, em andamento e de produtos acabados.

É neste contexto de controle de custos e adequada precificação que as empresas vêm buscando continuamente as melhores formas para gerar lucro a entidade, e ao mesmo tempo atender as demandas de seus clientes, tanto no quesito de qualidade quanto no preço de venda de seus produtos. Nesta linha que a gestão de custos opera, desempenhando um papel fundamental para a tomada de decisões e para a correta precificação de suas mercadorias, possibilitando assim, que a empresa consiga suprir as suas demandas e ter um bom desempenho (Martins, 2018).

Destaca Wernke (2018) que é por meio desta área de custos, que a entidade busca criar estratégias para competir com seus concorrentes, chegando aos melhores preços dos seus produtos, sem prejudicar o crescimento da mesma. Devido à alta competitividade do mercado as empresas precisam estar em constantes buscas por meios de se inovarem e estarem um passo à frente da concorrência, de uma maneira eficiente. É por intermédio da contabilidade que os gestores conseguem traçar estratégias de negócios que ajudem a impulsionar os seus negócios. Segundo Crepaldi, S. e Crepaldi, G. (2023) a contabilidade de custos tem passado por evoluções e modernizações ao longo dos anos, onde vem se transformando em uma ferramenta que desempenha um papel vital para que as organizações atinjam as suas metas e objetivos previstos, pois as empresas bem posicionadas tendem a conseguir enfrentar os desafios encontrados num meio de mercado tão volátil.

Os autores Crepaldi e Crepaldi (2023) destacam como sendo o objetivo da precificação dos produtos, a obtenção de um valor que tenha a capacidade de direcionar o lucro desejado com base nos custos e despesas envolvidos. A falta de uma correta formação de preço de venda pode acarretar em estratégias que inviabilizam o negócio, podendo gerar inclusive prejuízos para a empresa. Neste cenário, o tema deste estudo trata da gestão de custos e precificação em uma empresa industrial, e a questão do estudo é: De que forma a gestão de custos e preços podem contribuir com indicadores relevantes ao processo de gestão de uma indústria de alimentos? Logo, o objetivo do estudo é desenvolver um sistema de custos e análise de preços com os respectivos indicadores relevantes ao gerenciamento de uma indústria alimentícia.

Este estudo justifica-se pela relevância da gestão de custos como instrumento essencial para a formação de preços e para a tomada de decisões estratégicas. Estudo de Melo *et al.*, (2021) demonstra que o domínio sobre custos e precificação é fundamental para empresas inseridas em mercados competitivos, enquanto Camargo *et al.*, (2019) ressaltam a importância da utilização de métodos de custeio adequados no processo decisório das indústrias. Assim, a correta apuração dos custos torna-se imprescindível para que esses dados sirvam de base confiável à gestão. No contexto da empresa analisada, a aplicação de práticas adequadas de custeio e precificação revelou-se crucial para mensurar a lucratividade dos produtos e apoiar decisões gerenciais mais assertivas.

2 Fundamentação teórica

Este referencial teórico foi baseado em pesquisas referente a contabilidade e a gestão de custos, fundamental para a compreensão do tema e o desenvolvimento do estudo de caso.

2.1 Contabilidade de Custos

Segundo Salotti *et al.*, (2019) a contabilidade é um dos pilares essenciais para o funcionamento eficaz de uma empresa, isso deve-se ao fato de que a contabilidade se empenha em buscar diferentes métodos para reconhecer, mensurar e evidenciar os eventos financeiros de uma organização, de forma clara e padronizada. Esse processo possibilita a compreensão e uma visão adequada da situação financeira e econômica da empresa, para todos que irão utilizar esses dados contábeis, para as tomadas de decisões.

Para Padoveze (2014) a contabilidade de custos é a área da contabilidade dedicada ao controle e análise dos custos envolvidos na produção, bem como também a determinação correta dos preços de venda dos produtos ofertados.

Também destaca que o surgimento desse ramo se deu em decorrência das demandas que surgiram junto com a Revolução Industrial, período em que iniciou a produção em massa, e os processos passaram a exigir uma gestão de custos mais precisa e detalhada.

De acordo com Bruni e Famá (2019) a contabilidade de custos pode ser definida como conjunto de processos para se registrar os custos de produção dentro de uma empresa, possibilitando a análise dos impactos que os produtos vendidos têm no faturamento e nos lucros da organização. Fornecendo assim informações de extrema importância para os gestores, pois permite que seja identificado quais produtos estão apresentando maiores retornos e possíveis formas de melhorar ainda mais a lucratividade das entidades.

Na visão ampliada de Strutz (2017) aponta que a contabilidade de custos oferece uma visão abrangente dos dados históricos e estimados da empresa, o que permite que seja possível identificar possíveis áreas que necessitam de melhorias. Possibilitando que assim, seja traçado estratégias para corrigir os erros do passado e com isso, otimizar os processos de produção, produtividade, e redução dos custos, fatos que conseqüentemente aumentaram a lucratividade da empresa. O que ressalta a importância da contabilidade de custos dentro de uma organização, que devido suas informações detalhadas, possibilita que seja tomado decisões mais estratégicas, identificando-se os pontos vulneráveis da organização e possíveis custos desnecessários.

De acordo com o artigo publicado por Gimenez, Oliveira e Carvalho (2019) a contabilidade de custos tem por finalidade, mensurar o valor dos estoques, disponibilizar dados para compreensão das variáveis que compõem o custo, apresentar informações para apoiar o processo decisório, relacionados à receita, investimento, descontinuidade de produtos ou serviços e/ou decisões relacionadas a clientes, ou seja, destinam-se ao processo decisório de planejamento, execução e controle.

Em seu artigo, Licório *et al.*, (2018) ressalta que a contribuição da contabilidade de custos dentro das empresas é de extrema relevância, o seu cálculo adequado é essencial para fornecer informações confiáveis, fato que impacta diretamente nas decisões que os gestores irão se basear, inclusive no preço de venda de seus produtos, pois custos calculados incorretamente, poderão impactar na rentabilidade da empresa.

De acordo com Santos *et al.*, (2018), aponta que um dos motivos da contabilidade de custos ser utilizada pelas empresas para as tomadas de decisões, é o fato de que ela proporciona uma análise precisa e detalhada dos custos presentes na produção. Possibilitando assim, que os gestores identifiquem áreas com ineficiências e pontos a serem corrigidos, de forma ágil e assertiva. Colocando-

as à frente de seus concorrentes de mercado, e assim, consequentemente, maximizando a sua lucratividade. O que demonstra como a contabilidade de custos é importante para que as organizações continuem tendo sucesso e ativas em um mercado tão competitivo como este que estão inseridas.

2.2 Gestão de Custos e análise de preços

De acordo com a publicação de Rigo, Godoy e Scarpin (2016), a gestão de custos é crucial para o sucesso dos negócios de qualquer empresa, independentemente do seu tamanho. Pois a adequada mensuração e controle dos custos, impactará na lucratividade, bem como, a sobrevivência das empresas no mercado, o qual está cada vez mais competitivo. Nesta mesma linha Silva Filho *et al.*, (2016), ressalta em seu artigo, que a gestão de custos possibilita que sejam tomadas decisões mais assertivas, pois evidenciam onde se encontram os pontos fracos das empresas, e possibilitam que estas imperfeições sejam corrigidas, e consequentemente torna os processos mais produtivos e a atividade mais competitiva. A gestão de custos está diretamente ligada aos métodos de custeio, os quais são cruciais para a mensuração, identificação e alocação dos custos. Ao adotar os métodos de custeio adequados, as empresas podem obter uma visão mais clara de onde os recursos estão sendo empregados, identificar áreas de desperdício ou ineficiência e implementar estratégias para reduzir custos e aumentar a rentabilidade.

Conforme aponta Yanase (2018) existem diversos métodos de custeio, cada um com suas vantagens e desvantagens, no entanto, a escolha entre esses métodos, dependerá do contexto específico da empresa. Os métodos de custeio abordados neste estudo se dividem em custeio variável, custeio por absorção, custeio por absorção total ou pleno.

Segundo Wernke (2018), o custeio por absorção atribui todos os custos fabris, sejam eles fixos ou variáveis, diretos ou indiretos, aos custos dos produtos produzidos, proporcionando que seja determinado o custo total envolvidos diretamente e indiretamente na produção. Conforme aponta Santos (2017), o método de custeio por absorção é utilizado, quando é atribuída parte dos custos fixos para custear o produto. Esse método consiste na apropriação de todos os custos incorridos na produção, tanto diretos quanto indiretos os, quais são distribuídos aos produtos através de rateios.

Conforme destacado por Crepaldi S. e Crepaldi G. (2023), o método de custeio variável se fundamenta na separação dos gastos fixos e variáveis. Onde são alocados os custos fixos nas despesas, e os custos variáveis, que são os gastos que variam proporcionalmente com o volume de produção, são diretamente

associados aos produtos produzidos, permitindo assim, uma análise mais precisa dos custos envolvidos diretamente em cada unidade produzida.

Para Lírío *et al.*, (2017) o custeio variável consiste somente nos custos variáveis incorridos, como o próprio nome indica. Os custos fixos deverão ser excluídos, uma vez que não são considerados como custos de produção, mas como despesas. Licório *et al.*, (2018) ressalta em seu artigo a importância desse método de custeio, tendo em vista sua vasta gama de informações, que auxiliam precisamente em possíveis tomadas de decisões. Este método permite calcular a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e margem de segurança da empresa, fornecendo dados extremamente importantes para uma gestão estratégica.

Segundo Crepaldi S. e Crepaldi G. (2023) a formação do preço de venda tem como objetivo chegar em um valor de venda que consiga cobrir todos os custos e despesas envolvidos, e assim, direcionar para atingir o lucro desejado. Levando em consideração a competitividade, a sobrevivência e a consolidação da empresa no mercado consumidor que está envolvida.

O *mark up* é um elemento fundamental para a formação de preços, Dubois (2019) define que o *mark up* é um dos métodos mais simples para a determinação dos preços dos produtos fabricados pelas empresas, pois consiste em adicionar certa margem de lucro aos custos do produto fabricado ou aos serviços prestados. Yanase (2018) define o *mark up* como um índice que, aplicado sobre os gastos de determinado bem ou serviço, obtém-se o preço de venda e pode ser aplicado somente aos custos diretos, aos custos diretos mais os custos indiretos ou até mesmo sobre o custo apurado pelo método de custeio por absorção integral ou total.

2.2 Análise do custo, volume e resultado

Santos *et al.*, (2022), relata que a análise do custo, volume e lucro/resultado é uma das técnicas mais antigas e eficientes para se analisar os custos dentro das empresas. Ela permite às empresas entender como as mudanças no volume de produção ou vendas afetam seus custos e lucros. Se esta análise for aplicada de forma correta, pode ser transformada em uma ferramenta de extrema relevância para as tomadas de decisões. A análise do custo volume e resultado contempla a compreensão da margem de contribuição, do ponto de equilíbrio e da margem de segurança operacional.

A margem de contribuição é definida por Wernke (2018), como o valor da venda de um produto, após ser deduzido do preço de venda, os custos e as despesas variáveis. Em outras palavras, é o valor que cada unidade vendida, contribui para cobrir os custos fixos, e gerar lucro para a empresa. Essa definição

ressalta a importância da margem de contribuição na análise de rentabilidade dos produtos e na elaboração de estratégias para maximizar os lucros.

Dentre as vantagens de conhecer a margem de contribuição de cada produto segundo Alves (2018) está no poder de decisão da empresa em quais mercadorias merecem maior esforço de vendas e qual será o preço mínimo para as promoções, manutenção ou não de determinados produtos e de determinada filial, avaliar alternativas de reduzir preços e aumentar o volume de vendas e também para determinar o PE da empresa. De acordo com Crepaldi S. e Crepaldi G. (2023) a margem de contribuição apresenta a vantagem de possibilitar que se encontre a margem de contribuição unitária de cada produto, podendo, pois, servir como instrumento de decisão de curto prazo.

A partir da apuração da margem de contribuição é possível calcular o ponto de equilíbrio. Para Martins (2018), destaca que a empresa atingirá seu ponto de equilíbrio, quando as suas receitas se igualam aos seus custos e despesas. A partir desse ponto a empresa começará a ter lucratividade. Determinar o ponto de equilíbrio é essencial para as empresas, pois fornece informações, que possibilitam visualizar o volume de vendas necessário para a empresa cobrir com os seus custos.

De acordo com Padoveze (2014) o ponto de equilíbrio mostra o nível de atividade ou o volume operacional, quando a receita total das vendas se iguala ao somatório dos custos variáveis totais mais os custos e as despesas fixas. Assim, o ponto de equilíbrio evidencia os parâmetros que mostram a capacidade mínima na qual a empresa deve operar para não ter prejuízo, mesmo que à custa de lucro zero. O ponto de equilíbrio é também denominado ponto de ruptura (break-even point).

Yanase (2018) ressalta a importância do ponto de equilíbrio para os gestores, já que apresentam a quantidade de produtos ou serviços que a empresa precisa negociar para atingir resultados favoráveis. Além de indicar o ponto em que as receitas se igualam aos custos, fornece uma referência crucial para as decisões relacionadas a precificação, produção e vendas.

Conforme destaca Dubois (2019) a análise do custo-volume-lucro é uma ferramenta de extrema relevância para entender como as mudanças nos volumes de produção afetam os custos e o lucro de uma empresa. No entanto, como qualquer ferramenta analítica, apresenta algumas limitações que precisam ser consideradas, necessitando assim, que essas informações sejam analisadas com cautela e aplicadas cuidadosamente.

3 Metodologia

A empresa objeto deste estudo é a Sabor e Tradição que atua no ramo de industrialização de produtos alimentícios que produz geleias e cucas, localizadas na cidade de Augusto Pestana – RS. Para resguardar a confidencialidade das informações e mitigar possíveis impactos relacionados à concorrência, a pesquisa adota a utilização de nomes fictícios na identificação da empresa e de seus administradores. A seleção desta empresa para a realização do estudo ocorreu em virtude da disponibilidade e do interesse manifestado pela administradora Maria da Luz, que demonstrou demanda específica em relação à implementação de um sistema de custos e precificação a ser aplicado em seu negócio.

Quanto a sua natureza, a pesquisa desse estudo se classifica em aplicada, sendo desenvolvida em uma empresa real, conforme Gil (2022) são pesquisas voltadas à aquisição de novos conhecimentos direcionados a amplas áreas com vistas à solução de reconhecidos problemas prático. Em relação a sua abordagem, é uma pesquisa qualitativa, pois não se utilizou nenhum modelo estatístico, apenas foram utilizados dados que foram sistematizados em planilhas. Conforme aborda Chizzotti (2018) parte-se do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

No que se refere aos objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva, a qual, segundo Gil (2022) tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno e podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Este estudo se caracteriza como descritivo, porque além de descrever os processos de produção das geleias e cucas, faz a descrição dos resultados e análises dos custos, dos preços e das informações gerenciais.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos esta pesquisa é de caráter bibliográfica, sendo descrita por Lakatos (2021) sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre determinado assunto. Também foi utilizado a pesquisa documental, para o levantamento das informações e confecção do sistema de custos e preços. Segundo Fachin (2017) a pesquisa documental corresponde a toda a informação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada. No presente estudo, foram utilizadas notas fiscais, relatórios gerenciais, balancete, balanço, disponibilizados pela empresa, para o levantamento dos custos e despesas.

Trata-se de um estudo de caso, pois foi estudada com profundidade apenas uma organização, que trabalha produção de alimentos, como geleias e cucas. Severino (2017) como uma pesquisa que se concentra no estudo de um

caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas não estruturadas, realizadas com a gestora da empresa e com a pessoa encarregada pelos processos de produção, tanto das cucas quanto das geleias. Segundo Lakatos (2021) as entrevistas despadronizadas ou não estruturadas ocorrem quando o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. Além das entrevistas, foram realizadas visitas *in loco* na empresa para que possa ser analisado e descrito todos os processos envolvidos produção.

O procedimento de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo, que é definida por Severino (2017) como uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens. Inicialmente foi mapeado os processos de produção das cucas e geleias produzidos pela empresa, sendo documentado cada passo da produção, desde identificação dos ingredientes necessários para a produção das cucas e geleias, a preparação destes ingredientes que foram utilizados até a produção final em si, que é seguida da embalagem e armazenamento, sendo tudo registrado de forma detalhada e padronizada, como por exemplo, o registro dos valores das matérias primas utilizados e o tempo necessário para a produção das geleias e cucas.

Para em seguida ser feito o levantamento do custo de mão de obra, matéria prima e embalagens, e o tempo de produção despendido no processo de produção desde o seu início. Após esse levantamento, as informações foram classificadas em custos diretos e indiretos, fixo e variável e sistematizados em planilhas. A partir da elaboração do custo dos produtos, foi realizado o cálculo do mark up, para montar o preço de venda ideal, que irá suprir com os custos e despesas que a empresa teve no processo de produção até a venda das cucas e geleias. Com todas essas informações, foi possível calcular os indicadores gerencias, como a margem de contribuição, ponto de equilíbrio e a análise do resultado, os quais oferecem informações de suma importância para os gestores terem uma visão do desempenho financeiro e uma análise da viabilidade e rentabilidade da produção.

4 Resultados da pesquisa

A análise dos resultados se dá a partir da elaboração do estudo na empresa Sabor e Tradição no qual foi descrito o processo de produção das geleias e das cucas classificadas em grupos de sabores clássicos e especiais, seguido da análise dos custos totais pelo método de custeio por absorção e variável ou direto, para chegar à precificação ideal para suprir com todos os custos e despesas da empresa

e a partir disso gerar lucro para a mesma. Cabe observar que todo o texto, em cada fase dos elementos de custos, apresenta-se primeiro o processo das geleias e em seguida das cucas.

O processo de produção das geleias é aplicável a diferentes sabores de geleias, embora o processo básico da produção permaneça constante, existem variações dependendo do tipo de fruta utilizada. Algumas frutas precisam ser descascadas, enquanto outras requerem apenas a higienização. Para certos sabores de geleias, o suco da fruta também é incorporado ao processo. A duração do processo de produção também varia conforme a rapidez do cozimento das frutas, visto que algumas frutas demandam mais tempo para atingir a consistência ideal de geleia. Já o processo de produção das cucas também segue padrão de produção semelhante para todos os sabores, com variações apenas nos recheios e na massa. Essas diferenças influenciam tanto o tempo total de produção quanto a manipulação específica dos ingredientes ao longo das etapas de produção, tanto das cucas, quanto das geleias.

4.1 Custo Total: Custeio por Absorção e Variável ou Direto

Na sequência, apresenta-se as análises dos custos totais pelos métodos de custeio por absorção e variável ou direto, das geleias e das cucas clássicas e especiais da empresa.

O quadro 1 apresenta a apuração dos custos pelos métodos de custeio variável ou direto e pelo custeio por absorção de quatro tipos de geleias especiais, em que os componentes principais do custo total são a matéria-prima (MP), mão de obra direta (MOD), a embalagem e os custos indiretos fixos, distribuídos em quatro tamanhos: 40g, 260g, 300g e 1000g.

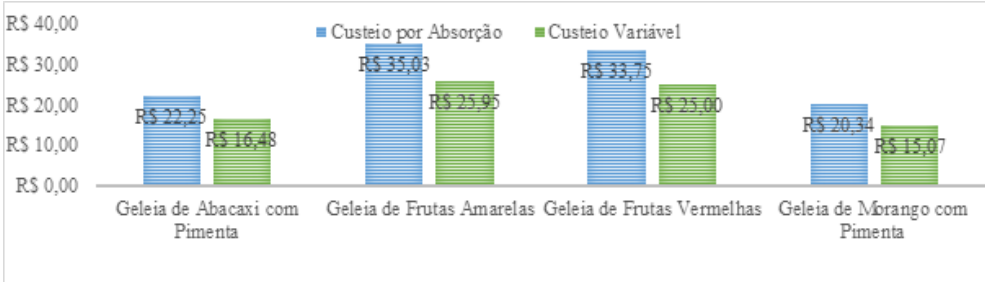
Quadro 1 - Custeio variável e absorção das geleias especiais

Custeio variável das geleias especiais					Custeio por absorção geleias especiais				
Geleia de Abacaxi com Pimenta					Geleia de Abacaxi com Pimenta				
Gramas	40 g	260 g	300 g	1000 g	Gramas	40 g	260 g	300 g	1000 g
Custo total	3,10	7,18	7,41	16,48	Custo total	4,19	9,69	10,01	22,25
Geleia de Frutas Amarelas					Geleia de Frutas Amarelas				
Gramas	40 g	260 g	300 g	1000 g	Gramas	40 g	260 g	300 g	1000 g
Custo total	3,48	9,64	10,25	25,95	Custo total	4,70	13,01	13,84	35,03
Geleia de Frutas Vermelhas					Geleia de Frutas Vermelhas				
Gramas	40 g	260 g	300 g	1000 g	Gramas	40 g	260 g	300 g	1000 g
Custo total	3,44	9,39	9,97	25,00	Custo total	4,65	12,68	13,46	33,75
Geleia de Morango com Pimenta					Geleia de Morango com Pimenta				
Gramas	40 g	260 g	300 g	1000 g	Gramas	40 g	260 g	300 g	1000 g
Custo total	3,05	6,81	6,99	15,07	Custo total	4,11	9,19	9,43	20,34

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

O ponto principal que diferencia os dois métodos de custeio é que no custeio por absorção os custos indiretos fixos são alocados no custo total dos produtos, e no custeio variável somente os custos variáveis fazem parte do custo do produto, os custos fixos são considerados despesas do período. No Quadro 1, observa-se que a geleia de morango com pimenta se destaca como a opção mais econômica entre as analisadas, apresentando um custo total de R\$ 20,34. Nesse caso, os principais fatores de impacto no custo final são a matéria-prima e os custos indiretos. O Gráfico 1 evidencia a diferença entre os custos totais das geleias especiais de 1.000 gramas, obtidos a partir da aplicação dos métodos de custeio por absorção e variável.

Gráfico 1 - Custo pelo custeio por absorção e variável das geleias especiais



Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

Constata-se no gráfico 1, que o custo total das geleias calculado pelo método de custeio por absorção apresenta-se superior ao verificado pelo custeio variável. Essa diferença decorre porque, no custeio por absorção, os custos indiretos fixos são incluídos no custo do produto, elevando o seu custo final. Ressalta-se, entretanto que os custos relacionados à matéria-prima, custo com mão de obra e o custo com embalagens mantêm-se inalterados em ambos os métodos de custeio. O quadro 2 apresenta a apuração dos custos das geleias clássicas, considerando a aplicação dos métodos de custeio variável e de custeio por absorção.

Quadro 2 - Custeio variável e por absorção das geleias clássicas

Custeio variável das geleias clássicas				Custeio por absorção geleias clássicas			
Geleia de Banana				Geleia de Banana			
Gramas	40 g	260 g	300 g	Gramas	40 g	260 g	300 g
Custo total	R\$ 2,94	R\$ 6,08	R\$ 6,14	Custo total	R\$ 3,96	R\$ 8,21	R\$ 8,29
Geleia de Abóbora com Coco				Geleia de Abóbora com Coco			
Gramas	40 g	260 g	300 g	Gramas	40 g	260 g	300 g
Custo total	R\$ 3,06	R\$ 6,91	R\$ 7,10	Custo total	R\$ 4,14	R\$ 9,33	R\$ 9,59
Geleia de Goiaba				Geleia de Goiaba			
Gramas	40 g	260 g	300 g	Gramas	40 g	260 g	300 g
Custo total	R\$ 3,05	R\$ 6,84	R\$ 7,03	Custo total	R\$ 4,12	R\$ 9,24	R\$ 9,49
Geleia de Laranja				Geleia de Laranja			
Gramas	40 g	260 g	300 g	Gramas	40 g	260 g	300 g
Custo total	R\$ 3,07	R\$ 6,95	R\$ 7,15	Custo total	R\$ 4,14	R\$ 9,38	R\$ 9,65
Geleia de Morango				Geleia de Morango			
Gramas	40 g	260 g	300 g	Gramas	40 g	260 g	300 g
Custo total	R\$ 3,06	R\$ 6,91	R\$ 7,10	Custo total	R\$ 4,14	R\$ 9,33	R\$ 9,59
Geleia de Uva				Geleia de Uva			
Gramas	40 g	260 g	300 g	Gramas	40 g	260 g	300 g
Custo total	R\$ 2,98	R\$ 6,37	R\$ 6,48	Custo total	R\$ 4,02	R\$ 8,59	R\$ 8,74

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

Assim como verificado no quadro 2, no custeio variável a geleia de laranja mantém-se como a de maior custo total também no método de custeio por absorção, resultando um custo total de R\$ 9,65 para apresentação de 300 gramas. Quando comparada com a geleia de banana, tem-se uma variação de R\$ 1,36 representando a variação entre o produto de maior e o de menor custo dentro do grupo das geleias clássicas.

O quadro 3 apresenta os custos de três tipos de cucas clássicas, detalhando os componentes principais do custo total sendo matéria-prima (MP), mão de obra direta (MOD), embalagem, distribuídos em quatro tamanhos: Fatia (120 gramas), tira (400 gramas), caixa P (380 gramas) e a caixa G (680 gramas), considerando a aplicação dos métodos de custeio variável e de custeio por absorção.

Quadro 3 - Custeio Variável e por Absorção das cucas clássicas

Custeio variável das cucas clássicas					Custeio por absorção cucas clássicas				
Cuca de Creme					Cuca de Creme				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	1,79	6,56	6,33	10,77	Custo total	2,42	8,86	8,55	14,54
Cuca de Farofa					Cuca de Farofa				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	1,33	5,04	4,89	8,18	Custo total	1,80	6,80	6,60	11,05
Cuca de Queschimier					Cuca de Queschimier				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	2,32	8,34	8,02	13,79	Custo total	3,13	11,25	10,83	18,62

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

Conforme apresentado no quadro 3, ao analisar as cucas tamanho G, verifica-se que a cuca de queschimier em ambos os métodos de custeio apresenta o maior custo total. Pelo custeio variável o seu custo é de R\$ 13,79, enquanto a cuca com o menor custo é a de farofa com o custo de R\$ 8,18 resultando em uma diferença de R\$ 5,61 entre os produtos. Já no custeio por absorção esta variação é ainda mais acentuada, alcançando o valor de R\$ 7,57, dado que a cuca de farofa apresenta um custo de R\$ 11,05 e a de queschimier um custo de R\$ 18,62. Essa variação evidencia o impacto da alocação dos custos indiretos fixos na formação do custo total e ressalta a relevância da escolha do método de custeio para a análise de rentabilidade e para o processo de definição de preços.

O quadro 4 apresenta os custos das cucas especiais pelo método de custeio variável e pelo custeio por absorção, mantendo-se, para fins comparativos, os mesmos tamanhos adotados nas cucas clássicas.

Quadro 4 - Custeio variável e por absorção das cucas especiais

Custeio variável das cucas especiais					Custeio por absorção das cucas especiais				
Cuca de Bombom					Cuca de Bombom				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	2,73	9,70	9,32	16,11	T ^C	3,69	13,10	12,58	21,75
Cuca de Dia dos Pais					Cuca de Dia dos Pais				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	3,17	11,16	10,70	18,59	T ^C	4,28	15,06	14,45	25,09
Cuca de Doce de Leite com Pralinê de Nozes					Cuca de Doce de Leite com Pralinê de Nozes				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	3,15	11,09	10,64	18,48	CT	4,25	14,98	14,37	24,95
Cuca de Dois Amores					Cuca de Dois Amores				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	2,55	9,10	8,74	15,09	T ^C	3,44	12,28	11,81	20,37
Cuca Especial Junina					Cuca Especial Junina				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	2,93	10,37	9,95	17,24	T ^C	3,96	13,99	13,43	23,27
Cuca de Nutella					Cuca de Nutella				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	2,36	8,48	8,16	14,03	CT	3,19	11,45	11,01	18,95
Cuca de Ouro Branco					Cuca de Ouro Branco				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	3,25	11,42	10,95	19,03	T ^C	4,38	15,42	14,78	25,70
Cuca de Frutas Vermelhas c/ Chocolate Branco					Cuca de Frutas Vermelhas c/ Chocolate Branco				
	1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G		1 Fatia	1 Tira	Caixa P	Caixa G
Custo total	4,48	15,53	14,86	26,03	CT	6,05	20,97	20,06	35,14

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

O grupo das cucas especiais é composto por oito sabores, dentre os quais a cuca de frutas vermelhas com chocolate branco apresenta o maior custo total na

embalagem tamanho G, tanto pelo método de custeio variável de R\$ 26,03 quanto pelo custeio por absorção de R\$ 35,14. Na sequência, a cuca de ouro branco ocupa a segunda posição, com custos de R\$ 19,03 e R\$ 25,70, respectivamente, nos dois métodos de custeio. Calcula-se uma diferença expressiva entre os dois sabores, correspondente a R\$ 7,00 no custeio variável e R\$ 9,44 no custeio por absorção. Essa discrepância reforça a influência da estrutura de custos indiretos na formação do custo total e evidencia a necessidade de análises comparativas para subsidiar decisões de precificação e estratégias de posicionamento no mercado. Quando comparada à cuca de menor custo, a diferença torna-se ainda mais expressiva, sendo que a cuca de Nutella apresenta um custo de R\$ 14,03 pelo método de custeio variável e de R\$ 18,95 pelo custeio por absorção, resultando em uma variação de R\$ 12,00 e 16,19 em relação à cuca de frutas vermelhas com chocolate branco, respectivamente.

Verifica-se, portanto, um acréscimo significativo nos custos totais quando considerado o custeio por absorção, o que se explica pela alocação dos custos indiretos fixos nesse método. Tal constatação reforça a relevância de compreender os efeitos da escolha do critério de custeio na mensuração de custos, especialmente para subsidiar decisões estratégicas de precificação e análise de rentabilidade.

4.2 Precificação dos Produtos

A formação do preço de venda visa atingir uma precificação que seja capaz de suprir com todos os custos e despesas envolvidos no processo de produção e ainda gerar lucro para a empresa.

4.2.1 Cálculo do Preço de Venda para as geleias especiais e clássicas

A partir do cálculo do mark-up e do custo total unitário das geleias, foi possível calcular o preço de venda ideal para cada geleia. No quadro 5 é apresentado o preço de venda calculado das geleias especiais e o preço de venda praticado pela empresa.

Quadro 5 - Preço de venda calculado e praticado das geleias especiais

Geleias especiais	Preço de venda calculado				Preço de venda empresa			
	40 gr	260 gr	300 gr	1000 gr	40 gr	260 gr	300 gr	1000 gr
Geleia de Abacaxi com Pimenta	10,35	15,95	21,18	47,10	9,50	14,50	20,00	45,00
Geleia de Frutas Amarelas	11,61	21,42	29,29	74,13	9,50	14,50	20,00	49,00
Geleia de Frutas Vermelhas	11,48	20,87	28,48	71,44	9,50	14,50	20,00	49,00
Geleia de Morango com Pimenta	10,16	15,13	19,96	43,04	9,50	14,50	20,00	45,00

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

Os dados apresentados no Quadro 5 evidenciam uma variação significativa entre o maior e o menor preço de venda calculado das geleias de 1.000 gramas, correspondente a R\$ 31,09. Para as geleias de 300 gramas, essa diferença é menor, totalizando R\$ 9,33. Quando a análise se restringe apenas às geleias com os maiores preços de venda, a variação torna-se ainda mais reduzida: R\$ 2,69 no caso das embalagens de 1.000 gramas e R\$ 0,81 para as de 300 gramas. Observa-se, ainda, que a política de preços da empresa adota valores uniformes para a maior parte dos sabores, sendo de R\$ 9,50 para embalagens de 40 gramas, R\$ 14,50 para embalagens de 260 gramas e R\$ 20,00 para embalagens de 300 gramas. A exceção ocorre nas embalagens de 1.000 gramas, que apresentam diferenciação de R\$ 45,00 para os sabores de abacaxi com pimenta e morango com pimenta, e R\$ 49,00 para os sabores frutas amarelas e frutas vermelhas.

Comparando o preço de venda calculado com aquele efetivamente praticado pela empresa, observa-se que os valores aplicados se encontram abaixo do preço de venda considerado ideal, ou seja, aquele capaz de cobrir integralmente os custos e despesas e, ainda, assegurar a margem de lucro esperada. A exceção refere-se às geleias de morango com pimenta nas embalagens de 300 gramas e 1.000 gramas, cujos preços de venda praticados são suficientes para atender tanto à cobertura dos custos quanto à margem de lucro desejada. Constata-se, ademais, uma variação expressiva entre o preço de venda aplicado pela empresa e o preço de venda calculado, sobretudo nas geleias de frutas amarelas e de frutas vermelhas, que apresentam diferenças de R\$ 25,13 e R\$ 22,44, respectivamente, no caso das embalagens de 1.000 gramas. Esta variação evidencia uma possível defasagem na política de precificação adotada, sugerindo a necessidade de revisão estratégica para alinhar os preços praticados à estrutura de custos e ao objetivo de lucratividade.

O Quadro 6 demonstra o preço de venda calculado e praticado pela empresa das geleias clássicas. Os sabores apresentam uma variação menos expressiva entre o maior e menor preço de venda calculado, se comparado com as diferenças das geleias especiais.

Quadro 6 – Preço de venda calculado e praticado das Geleias clássicas

Geleias clássicas	Preço de venda calculado			Preço de venda Empresa		
	40 gr	260 gr	300 gr	40 gr	260 gr	300 gr
Geleia de Abóbora com Coco	R\$ 10,21	R\$ 15,36	R\$ 20,29	R\$ 9,50	R\$ 14,50	R\$ 18,00
Geleia de Banana	R\$ 9,78	R\$ 13,51	R\$ 20,29	R\$ 9,50	R\$ 14,50	R\$ 18,00
Geleia de Goiaba	R\$ 10,18	R\$ 15,21	R\$ 20,08	R\$ 9,50	R\$ 14,50	R\$ 18,00
Geleia de Laranja	R\$ 10,23	R\$ 15,45	R\$ 20,43	R\$ 9,50	R\$ 14,50	R\$ 18,00
Geleia de Morango	R\$ 10,21	R\$ 15,36	R\$ 20,30	R\$ 9,50	R\$ 14,50	R\$ 18,00
Geleia de uva	R\$ 9,93	R\$ 14,15	R\$ 18,50	R\$ 9,50	R\$ 14,50	R\$ 18,00

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

Conforme evidenciado no Quadro 6, ao considerar as embalagens de 300 gramas como referência, verifica-se que o maior preço de venda calculado corresponde à geleia de laranja, no valor de R\$ 20,43, enquanto o menor preço é atribuído à geleia de uva, no montante de R\$ 18,50. A diferença entre os dois extremos representa uma variação de R\$ 1,93. No que se refere aos preços de venda efetivamente praticados pela empresa, observa-se a adoção de uma política padronizada de preços para todos os sabores, com diferenciação apenas em função do tamanho da embalagem. Assim, as embalagens de 40 gramas são comercializadas a R\$ 9,50, as de 260 gramas a R\$ 14,50 e as de 300 gramas a R\$ 18,00.

A comparação dos preços de venda apresentados no Quadro 6 evidenciam que, no caso das geleias clássicas não se verificam discrepâncias relevantes entre o preço de venda calculado e o preço efetivamente praticado pela empresa. A geleia de laranja, identificada como a de maior preço de venda, apresenta uma variação de R\$ 2,43 na embalagem de 300 gramas e de apenas R\$ 0,73 na embalagem de 40 gramas. Esses resultados indicam que a política de preços da empresa, para esse grupo de produtos, encontra-se bastante próxima do valor de venda ideal, ou seja, suficiente para cobrir custos e despesas, além de garantir a margem de lucratividade desejada.

4.2.2 Cálculo do Preço de Venda para as cucas clássicas e especiais

A partir do cálculo do mark-up e do custo total foi possível calcular o preço de venda para cada cuca e comparar com o preço de venda praticado pela empresa. No quadro 7 é apresentado o preço de venda calculado das cucas clássicas.

Quadro 7 - Preço de venda calculado e praticado das cucas clássicas

Preços de Venda	Calculado				Praticado pela empresa			
	Fatia	Tiras	Caixa P	Caixa G	Fatia	Tiras	Caixa P	Caixa G
Creme	R\$ 5,96	R\$ 19,17	R\$ 14,07	R\$ 23,94	R\$ 12,00	R\$ 24,90	R\$ 19,90	R\$ 32,00
Farofa	R\$ 4,44	R\$ 12,60	R\$ 10,86	R\$ 18,19	R\$ 12,00	R\$ 24,90	R\$ 19,90	R\$ 32,00
Queschimier	R\$ 7,74	R\$ 20,84	R\$ 17,82	R\$ 30,65	R\$ 12,00	R\$ 24,90	R\$ 19,90	R\$ 32,00

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

Com base nas informações do quadro 7, entre as cucas da embalagem tamanho G, a diferença no preço de venda calculado entre a cuca de queschimier de maior valor e a cuca de farofa de menor valor corresponde a R\$ 12,46. No caso das cucas em fatias, essa variação é mais reduzida, atingindo R\$ 3,30. Quando a análise é direcionada apenas às cucas com os maiores preços de venda (queschimier e creme), a discrepância é menor, sendo de R\$ 6,71 para as embalagens G e de R\$ 1,78 para as fatias.

No que se refere aos preços praticados pela empresa demonstrado no Quadro 7, observa-se que todos os sabores de cucas clássicas são comercializados a valores capazes de cobrir integralmente os custos e despesas, assegurando, além disso, a geração de lucro. Os preços praticados pela empresa são uniformes a todos os sabores, se diferenciando aos tamanhos das embalagens. Destaca-se que, nas cucas de embalagem G, o preço de venda aplicado pela empresa supera o preço de venda calculado em R\$ 8,06 para a cuca de creme, R\$ 13,81 para a cuca de farofa e R\$ 1,35 para a cuca de queschimier. Tal constatação indica que a margem efetiva de lucratividade obtida pela empresa é superior àquela inicialmente projetada por meio do mark-up, reforçando a eficácia da política de precificação adotada.

No quadro 8 é apresentado o preço de venda calculado e praticado pela empresa das cucas especiais.

Quadro 8 - Preço de venda calculado e praticado das cucas especiais

Preços de Venda	Calculado				Praticado pela empresa			
	Fatia	Tiras	Caixa P	Caixa G	Fatia	Tiras	Caixa P	Caixa G
Bombom	9,10	24,25	20,70	35,80	15,00	29,90	24,90	42,00
Dia dos pais	10,56	27,90	23,78	41,31	15,00	29,90	24,90	42,00
Doce de leite pralinê nozes	10,50	27,74	23,65	41,06	15,00	29,90	24,90	42,00
Dois amores	8,50	22,74	19,43	33,52	15,00	29,90	24,90	42,00
Especial junina	9,77	25,91	22,11	38,31	15,00	29,90	24,90	42,00
Frutas vermelhas c/ choco branco	14,94	38,83	33,02	57,84	15,00	29,90	24,90	42,00
Nutella	7,88	21,20	18,13	31,19	15,00	29,90	24,90	42,00
Ouro branco	10,82	28,55	24,34	42,30	15,00	29,90	24,90	42,00

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

Conforme evidenciado no Quadro 8, constata-se uma variação expressiva no preço de venda calculado entre as cucas da embalagem tamanho G, sendo a maior diferença observada entre a cuca de frutas vermelhas com chocolate branco e a cuca de Nutella, no montante de R\$ 26,65. No caso das cucas comercializadas em fatias, essa variação é consideravelmente menor, atingindo R\$ 7,09. Por outro lado, quando a análise recai sobre as cucas com os menores preços de venda, a discrepância apresenta-se significativamente reduzida, correspondendo a apenas R\$ 2,33 para as embalagens G e R\$ 0,62 para as versões em fatias. Esses resultados evidenciam como a composição de custos e a complexidade dos insumos utilizados impactam de maneira distinta as diferentes categorias de produtos, reforçando a necessidade de uma precificação criteriosa e alinhada à realidade dos custos individuais de cada sabor.

Com base no preço de venda apresentado no quadro 8, observa-se que o preço de venda aplicado pela empresa para as fatias de cucas encontra-se compatível com o preço de venda ideal, garantindo a cobertura integral dos custos e despesas, além de assegurar a geração de lucro. Ressalta-se que a política de preços da empresa é padronizada entre os diferentes sabores, diferenciando-se apenas em função do tamanho das embalagens. Entretanto, nas categorias de cucas em tiras e na caixa P, identifica-se que apenas o sabor frutas vermelhas com chocolate branco não atinge o preço de venda ideal, apresentando diferenças de R\$ 8,93 e R\$ 8,12, respectivamente, entre o preço calculado e o preço efetivamente praticado. Já no caso das cucas da caixa G, dois sabores se encontram abaixo do valor de referência: a cuca de frutas vermelhas com chocolate branco,

com variação negativa de R\$ 15,84, e a cuca de ouro branco, cuja diferença corresponde a R\$ 0,30.

Esses resultados evidenciam que, embora a política de precificação assegure a rentabilidade da maioria dos produtos, determinados sabores apresentam defasagens que podem comprometer a margem de lucro projetada, demandando ajustes específicos na estratégia de preços.

4.3 Análise dos Custos, Volume e Resultado

Na análise do custo, volume e resultado, apresenta-se o cálculo da margem de contribuição unitária e total das geleias eucas, seguido do cálculo do ponto de equilíbrio.

4.3.1 Margem de contribuição das geleias

Para apurar a margem de contribuição unitária, utilizou-se o preço de venda calculado no estudo, seguido do preço de venda atual praticado pela empresa. Posteriormente, calculou-se a margem de contribuição total do mês, multiplicando-se a MCU pelo volume de vendas. O quadro 9 apresenta o cálculo da margem de contribuição das geleias de 300 gramas.

Quadro 9 - MCu e MCt das geleias de 300 gramas pelo preço de venda calculado

Geleias	PV calculado	Custo Variável	Despesas variáveis	Mcu	Unidades Vendidas	Mctotal	Ranking
Especiais							
Abacaxi com pimenta	R\$ 21,18	R\$ 7,41	R\$ 1,06	R\$ 12,71	70	R\$ 889,38	15,34%
Frutas amarelas	R\$ 29,29	R\$ 10,25	R\$ 1,46	R\$ 17,57	50	R\$ 878,58	15,15%
Frutas vermelhas	R\$ 28,48	R\$ 9,97	R\$ 1,42	R\$ 17,09	50	R\$ 854,31	14,74%
Morango com pimenta	R\$ 19,96	R\$ 6,99	R\$ 1,00	R\$ 11,98	60	R\$ 718,51	12,39%
Clássicas							
Abóbora com coco	R\$ 20,29	R\$ 7,10	R\$ 1,01	R\$ 12,18	25	R\$ 304,42	5,25%
Banana	R\$ 17,55	R\$ 6,14	R\$ 0,88	R\$ 10,53	30	R\$ 315,97	5,45%
Goiaba	R\$ 20,08	R\$ 7,03	R\$ 1,00	R\$ 12,04	40	R\$ 481,67	8,31%
Laranja	R\$ 20,43	R\$ 7,15	R\$ 1,02	R\$ 12,26	30	R\$ 367,72	6,34%
Morango	R\$ 20,30	R\$ 7,10	R\$ 1,01	R\$ 12,18	40	R\$ 487,19	8,40%
Uva	R\$ 18,50	R\$ 6,48	R\$ 0,93	R\$ 11,10	45	R\$ 499,57	8,62%
TOTAL						5.797,33	100,00%

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

No quadro 9, evidencia-se que a geleia de abacaxi com pimenta foi a que mais contribuiu para o resultado da empresa analisada, uma vez que sua MCt foi de R\$ 889,38 representando 15,34% do total de margem de contribuição. Em seguida está a geleia de frutas amarelas, com uma MCt de 878,58 representando 15,15% da margem de contribuição total.

A geleia de frutas amarelas foi a que apresentou a melhor MCu, de R\$ 17,57. Apesar disso, a geleia de abacaxi com pimenta foi a que apresentou a melhor MCt, pois apresentou a maior quantidade de vendas.

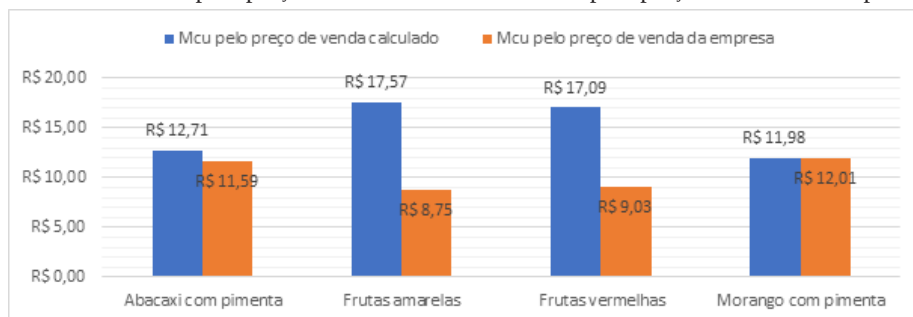
Em relação as geleias clássicas, a geleia de laranja apresentou a melhor MCu, de R\$ 12,26. No entanto, a geleia de uva apresentou a melhor MCt, de R\$ 499,57, representando 8,62% do total de margem de contribuição das geleias, devido a sua quantidade de vendas ser superior às demais geleias clássicas.

Nota-se que as geleias de frutas amarelas e frutas vermelhas apresentaram MCu significativamente maior que as demais geleias, seguindo o comportamento do preço de venda calculado, o qual também se apresenta maior. Isto evidencia a relevância da análise da margem de contribuição, a qual pode indicar os produtos com maior capacidade de contribuir com o resultado da empresa.

A geleia de frutas amarelas apresenta um preço de venda calculado significativamente maior que o aplicado pela empresa, o que resulta em uma variação expressiva na MCu e na MCT, sendo essas de R\$ 9,29 e R\$ 464,5 respectivamente. Ou seja, a contribuição desta geleia dentro da empresa é menor do que ela teria se aplicasse o preço de venda calculado.

Em contrapartida o preço de venda da geleia de banana aplicado pela empresa é maior do que o preço de venda calculado no estudo, tendo assim uma diferença positiva na MCu e MCT, respectivamente de R\$ 0,45 e R\$ 13,50. Destaca-se a significativa variação das MCT de todos os sabores de geleias juntos, sendo essa de R\$ 1.283,05. Igualmente foi apurado os valores pelo preço de venda da empresa, o que pode ser visualizado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - MCu pelo preço de venda calculado e MCu pelo preço de venda da empresa



Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

Observa-se no Gráfico 2 que a geleia de frutas amarelas é o sabor que apresenta a maior variação entre a Margem de Contribuição Unitária (MCu) pelo preço de venda calculado e a MCu pelo preço de venda aplicado pela empresa, sendo que apenas a geleia de morango com pimenta apresentou uma MCu calculada pelo preço aplicado maior que a MCu pelo preço calculado. Outro ponto importante é a variação total entre as MCu: enquanto a diferença entre as MCu pelo preço de venda calculado dos sabores apresentados é de R\$ 5,59, e a diferença entre as MCus pelo preço de venda aplicado é somente de R\$ 3,26.

4.3.2 Ponto de Equilíbrio das geleias

Na apuração do PE foi calculado o custo fixo total, que em seguida foi dividido pela MCu das geleias calculadas pelo preço de venda ideal, e assim chegar ao PE em unidades, e posteriormente calculou-se o PE em faturamento, onde foi multiplicado o PE em unidades pelo preço de venda das geleias. No quadro 10 é apresentado o ponto de equilíbrio (PE) das geleias de 300 gramas, com base no preço de venda calculado no estudo e PV da empresa.

Quadro 10 - Ponto de Equilíbrio das geleias de 300 gramas - Preço de venda calculado X Empresa

Geleias	CF e DF total	MCU PV calculado	PE unidade PV calculado	PE PV Calc. faturamento	PE unidade PV Empresa	PE PV emp. faturamento
Especiais						
Abacaxi com pimenta	R\$ 518,80	R\$ 12,71	41	R\$ 864,67	45	R\$ 895,38
Frutas amarelas	R\$ 512,50	R\$ 17,57	29	R\$ 854,17	62	R\$ 1.236,43
Frutas vermelhas	R\$ 498,35	R\$ 17,09	29	R\$ 830,58	58	R\$ 1.157,61
Morango com pimenta	R\$ 419,13	R\$ 11,98	35	R\$ 698,55	35	R\$ 697,71
Clássicas						
Abóbora com coco	R\$ 177,58	R\$ 12,18	15	R\$ 295,96	18	R\$ 319,74
Banana	R\$ 184,31	R\$ 10,53	18	R\$ 307,19	17	R\$ 302,81
Goiaba	R\$ 281,06	R\$ 12,04	23	R\$ 468,57	28	R\$ 502,39
Laranja	R\$ 214,51	R\$ 12,26	18	R\$ 357,51	22	R\$ 388,06
Morango	R\$ 284,20	R\$ 12,18	23	R\$ 473,66	28	R\$ 511,80
Uva	R\$ 291,42	R\$ 11,10	26	R\$ 485,70	27	R\$ 493,74

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

É possível observar que devido a variação do preço de venda calculado e o aplicado pela empresa, é necessário que a empresa faça um esforço de venda maior

dos seus produtos para equilibrar a receita e assim chegar ao faturamento capaz de cobrir todos os custos, ou seja, o PE. Destaca-se que a maior variação do PE ocorre na geleia de frutas amarelas e frutas vermelhas, sendo essa, respectivamente de 33 e 29 unidades.

4.3.3 Margem de contribuição das cucas

Em relação a análise das cucas, o Quadro 11 apresenta o cálculo da margem de contribuição das cucas na caixa G, a partir do preço de venda calculado no estudo.

Quadro 11 - MCu e MCT das cucas na caixa G pelo preço de venda calculado x Praticado Empresa

Cucas	PV calculado	Custo Variável	Despesas variáveis	MCu PV calculado	Volume Vendas	MCT PV calculado	MCu PV praticado	MCT PV praticado
Clássicas								
Creme	R\$ 23,94	R\$ 10,77	R\$ 1,20	R\$ 11,97	20	R\$ 239,36	R\$ 19,63	R\$ 392,57
Farofa	R\$ 18,19	R\$ 8,18	R\$ 0,91	R\$ 9,09	15	R\$ 136,41	R\$ 22,22	R\$ 333,23
Queschimier	R\$ 30,65	R\$ 13,79	R\$ 1,53	R\$ 15,32	30	R\$ 459,68	R\$ 16,61	R\$ 498,29
Especiais								
Bombom	R\$ 35,80	R\$ 16,11	R\$ 1,79	R\$ 17,90	25	R\$ 447,49	R\$ 23,79	R\$ 594,76
Dia dos pais	R\$ 41,31	R\$ 18,59	R\$ 2,07	R\$ 20,65	15	R\$ 309,81	R\$ 21,31	R\$ 319,67
Doce de Leite Pralinê nozes	R\$ 41,06	R\$ 18,48	R\$ 2,05	R\$ 20,53	18	R\$ 369,58	R\$ 21,42	R\$ 385,57
Dois Amores	R\$ 33,52	R\$ 15,09	R\$ 1,68	R\$ 16,76	20	R\$ 335,23	R\$ 24,81	R\$ 496,29
Especial Junina	R\$ 38,31	R\$ 17,24	R\$ 1,92	R\$ 19,16	15	R\$ 287,33	R\$ 22,66	R\$ 339,90
Frutas ver. C.B.	R\$ 57,84	R\$ 26,03	R\$ 2,89	R\$ 28,92	20	R\$ 578,36	R\$ 13,87	R\$ 277,47
Nutella	R\$ 31,19	R\$ 14,03	R\$ 1,56	R\$ 15,59	20	R\$ 311,86	R\$ 25,87	R\$ 517,33
Ouro Branco	R\$ 42,30	R\$ 19,03	R\$ 2,11	R\$ 21,15	25	R\$ 528,74	R\$ 20,87	R\$ 521,64

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

Com base nos dados apresentados no Quadro 11 é possível observar que a menor MCu, pelo preço de venda aplicado pela empresa, é da cuca de queschimier de R\$16,61, já a maior MCu é da cuca de nutela de R\$ 25,87. Percebe-se que a variação da cuca de frutas vermelhas com chocolate branco em que a MCU calculada é maior que a MCU praticada.

Destaca-se que dentro dos sabores das cucas clássicas, a MCu e MCT com base no preço de venda aplicado pela empresa é maior do que as margens do preço de venda calculado, por exemplo, como ocorre na cuca de farofa, que na MCu pelo preço de venda aplicado pela empresa tem uma diferença de R\$ 13,13, em comparação ao preço de venda calculado.

4.3.4 Ponto de equilíbrio das cucas

No Quadro 12 é apresentado o PE das cucas na caixa G, com base no preço de venda calculado no estudo e no preço de venda praticado pela empresa.

Quadro 12 - Ponto de Equilíbrio das cucas na caixa G - Preço de venda calculado X Praticado Empresa

Cucas	CF e DF total	MCU PV calculado	PE unidade PV calculado	PE PV Calc. faturamento	PE unidade PV Empresa	PE PV emp. faturamento
Clássicas						
Creme	R\$ 167,55	11,97	14	R\$ 335,11	9	R\$ 273,16
Farofa	R\$ 95,49	9,09	11	R\$ 190,97	4	R\$ 137,54
Queschimier	R\$ 321,77	15,32	21	R\$ 643,55	19	R\$ 619,92
Especiais						
Bombom	R\$ 313,24	17,90	18	R\$ 626,48	13	R\$ 553,00
Dia dos pais	R\$ 216,87	20,65	11	R\$ 433,74	10	R\$ 427,41
Doce de leite c/ pralinè de nozes	R\$ 258,71	20,53	13	R\$ 517,42	12	R\$ 507,25
Dois amores	R\$ 234,66	16,76	14	R\$ 469,32	9	R\$ 397,18
Especial junina	R\$ 201,13	19,16	11	R\$ 402,26	9	R\$ 372,79
Frutas vermelhas com chocolate br	R\$ 404,85	28,92	14	R\$ 809,71	29	R\$ 1.225,62
Nutella	R\$ 218,30	15,59	14	R\$ 436,61	8	R\$ 354,47
Ouro branco	R\$ 370,11	21,15	18	R\$ 740,23	18	R\$ 745,00

Fonte: Dados conforme pesquisa (2024).

É possível observar no Quadro 12 que o ponto de equilíbrio da cuca de frutas vermelhas com chocolate branco com base no preço de venda aplicado pela empresa, precisa ser muito maior do que o PE a partir do preço de venda calculado. A cuca de frutas vermelhas com chocolate branco apresentou uma variação de 15 unidades, e em faturamento de R\$ 415,91.

Esse fato se dá devido ao preço de venda calculado ser maior, o que faz com que seja necessário vender menos unidades, para atingir o PE, e assim a empresa consegue cobrir todos os seus custos e despesas. Evidencia-se, portanto, que no caso da cuca de frutas vermelhas com chocolate branco, se vendida pelo preço de venda aplicado pela empresa, precisaria vender uma quantidade de cucas extremamente alta para cobrir os seus custos e despesas variáveis.

As demais cucas listadas no Quadro 12, tanto do grupo de cucas clássicas quanto das especiais, apresentaram um PE menor quando analisada pelo preço

de venda praticado pela empresa, mostrando que se as vendas ocorrerem com base nos preços das cucas já aplicados pela empresa atualmente, será necessário vender uma quantidade menor de cucas para cobrir os custos e despesas fixas, se comparado com o preço de venda calculado.

Cabe ressaltar que, ao apresentar um PE menor para as vendas baseadas no preço de venda praticados atualmente para as cucas, em relação ao PE com base no preço de venda calculado, evidencia a consistência da política de precificação adotada para as cucas, conforme já demonstrado no Quadro 8 da seção anterior.

No entanto, o PE da cuca de frutas vermelhas com chocolate branco aponta que, apesar de consistente para algumas cucas, a política de precificação necessita de revisão, para adequar alguns preços de venda, conforme também apontado no Quadro 8 da seção anterior.

Os resultados encontrados a partir da análise da precificação e dos indicadores de margem de contribuição e ponto de equilíbrio da empresa estudada evidenciam a relevância da gestão de custos e preços e da eficácia da análise de custo, volume e resultado para a gestão da empresa.

O desenvolvimento de um sistema de custos, baseado no custeio por absorção e custeio variável das geleias e cucas possibilitou a compreensão dos custos de produção, gerando informações confiáveis e relevantes para um processo de precificação e análise de resultado mais assertivo. As informações geradas pelo sistema de custos e precificação desenvolvidos neste estudo, tornou possível a avaliação da política de precificação atual da empresa, a mensuração da lucratividade de cada produto e a geração de indicadores relevantes para a tomada de decisão mais assertiva.

Estes resultados convergem com os apontamentos de Melo *et al.*, (2021), Camargo *et al.*, (2019) e Martins (2018), evidenciando a essencialidade da gestão de custos, sobretudo a adequada utilização dos métodos de custeio e da precificação no processo decisório de indústrias, servindo como base confiável para a gestão e apoiando na assertividade das decisões gerenciais.

5 Considerações finais

A contabilidade de custos, possibilita que seja feito um controle e planejamento financeiro eficaz para as organizações, através da identificação dos custos diretos e indiretos, e da precificação adequada dos produtos, para que estes, sejam capazes de suprir com os seus custos e ainda garantir que a empresa tenha lucro. Nesse cenário, a contabilidade surge como uma aliada fundamental para a tomada de decisões, por oferecer aos gestores as informações necessárias para avaliar o desempenho organizacional e traçar as melhores estratégias e planejar

ações mais eficientes. Dentre as diversas áreas da contabilidade encontra-se a contabilidade de custos, a qual teve o foco do estudo.

Este estudo teve como objetivo desenvolver um sistema de custos e análise de preços para uma indústria alimentícia, com foco na apuração e controle dos custos envolvidos na produção de cucas e geleias. Foram coletados e analisados todos os custos diretos e indiretos, fixos e variáveis, envolvidos no processo de produção das geleias e cucas, a fim de identificar se o preço de venda aplicado pela empresa, seria capaz de cumprir com todos os custos e despesas envolvidos, bem como, identificar o impacto destes gastos no processo de formação do preço de venda.

Em seguida foram apurados os custos envolvidos na produção, como o custo com matéria-prima, mão de obra e embalagens, para encontrar o custo total da produção de cada sabor de geleia e cuca, e assim mensurar o impacto que estes custos têm sobre a formação do preço de venda. Foi constatado no estudo que os maiores custos envolvidos na produção das cucas, em todos os tamanhos vendidos, são os custos com matéria-prima, o qual, em alguns, chega a representar mais de 90% dos custos totais das cucas grandes. Em contrapartida as geleias de 40 gramas, apresentam maiores custos com embalagens, chegando atingir 88,44% dos custos totais, isso se deve pelo fato da pequena quantidade de matéria-prima necessária, e também pelo custo dos ingredientes utilizados.

Foi possível precificar os produtos utilizando-se o *mark up*, a fim de identificar o preço de venda que seja capaz de suprir com todas os custos de produção e ainda gerar lucro para a empresa. Esta análise possibilitou a verificação da capacidade do preço de venda aplicado pela empresa em suprir com todos os custos envolvidos no processo de produção, e assim analisar a viabilidade de produção destes produtos.

Os resultados apontam que a maioria das geleias estão sendo vendidas abaixo do preço de venda ideal, não atingindo assim a margem de lucro esperada, onde, somente um sabor de geleia de 300 gramas, atingiu o preço de venda ideal. Já as cucas clássicas, todas estão sendo vendidas acima do preço de venda ideal, resultando em um lucro maior para a empresa. Em contrapartida as cucas tradicionais da caixa grande, dos dezoito sabores vendidos, somente quatro estão acima do preço de venda ideal, dos oito sabores de cucas salgadas, somente dois atingiram o preço de venda ideal, e das cucas especiais, somente dois dos oito sabores estão sendo vendido abaixo do preço de venda ideal.

Por fim, foi calculado alguns indicadores financeiros, dentre eles, a margem de contribuição unitária e total de cada sabor de cuca e geleia, para ser possível analisar quanto cada produto contribui nas finanças da empresa. Pode-se observar que a MCu das geleias pelo preço de venda calculado é maior

do que a MCu pelo preço de venda da loja, com exceção da geleia de morango com pimenta e de banana que tem um MCu maior pelo preço de venda aplicado pela empresa, indicando que o preço de venda praticado pela empresa está mais vantajoso. Dentre os sabores de cuca clássicos e especiais, a cuca de ouro branco e frutas vermelhas com chocolate branco foram os únicos a apresentar uma MCu maior pelo preço de venda calculado do que pelo preço aplicado pela empresa.

Foi realizada a análise do ponto de equilíbrio em unidades e em faturamento, com o objetivo de mensurar quanto a empresa precisa vender para cobrir seus gastos fixos e alcançar o um resultado zerado (sem lucro e sem prejuízo). A análise demonstrou que dentre os sabores de geleias, todos, com exceção da geleia de banana, quando vendidos pelo preço de venda usado pela empresa precisam vender mais unidades para atingir o PÉ. Já asucas, destaca-se o sabor de frutas vermelhas com chocolate branco, que se vendida pelo preço de venda utilizado pela empresa, precisará vender uma quantidade significativamente maior para atingir o PÉ do que se vendida pelo preço de venda calculado.

Este estudo demonstrou como a contabilidade de custos pode ser um instrumento essencial para a gestão financeira dentro das organizações, para chegar ao preço de venda ideal e traçar estratégias para otimizar os resultados e reduzir custos. A correta utilização desses indicadores, permite que sejam tomadas decisões mais assertivas, embasadas de dados concretos, e assim, otimizar os processos de produção, potencializar o resultado organizacional e se destacar no mercado.

Referências

- ALVES, Aline; AZEVEDO, Iraneide Socorro dos Santos; BONHO, Fabiana Tramontin; ANTONI, Gustavo de Oliveira; VALGAS, Vera Lucia. **Análise de custo**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595024427. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024427/>. Acesso em: 27 abr. 2024.
- BRUNI, Adriano L.; FAMA, Rubens. **Série Finanças na Prática - Gestão de custos e formação de preço**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597021059. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021059/>. Acesso em: 20 abr. 2024.
- CAMARGO, Aline; ZANIN, Antonio; ESPEJO, Maria Santos Bortolucci; KRUGER, Silvana Dalmutt; **Tomada de decisão subsidiada na gestão de custos: uma análise de indústrias do estado de Mato Grosso do Sul**. Revista ABCustos, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4950>. Acesso em: 17 mar. 2024.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2018. E-book. ISBN 9788524926471. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524926471/>. Acesso em: 13 jun. 2024.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559775026. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775026/>. Acesso em: 09 mar. 2024.

DUBOIS, Alexy. **Gestão de custos e formação de preços - conceitos, modelos e ferramentas**: 4ª Edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022803. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022803/>. Acesso em: 15 mar. 2024.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo. SRV Editora LTDA, 2017. E-book. ISBN 9788502636552. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

GIMENEZ, Levi; OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva; CARVALHO Francisco José Pereira. **“Pesquisa ação: implantação da contabilidade de custos e gerencial para suporte do processo decisório em um call Center”**. Revista *Redeca* 5.2 (2019): 48–63. <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/76/40/>. Acesso em: 24/ 04/2024.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

LICÓRIO, César; SOUZA, Eduardo Galindo; DIAS, Joanílson Lima; MELO, Marcos Santos. **A influência da contabilidade de custos e do profissional contabilista na formação do preço de venda das micro e pequenas empresas de Porto Velho**. REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, [S. l.], v. 2, n. 1, 2018. DOI: 10.21574/remipe.v2i1.76. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/>

remipe/article/view/76. Acesso em: 02 mai. 2024.

LÍRIO, Eduardo Felicíssimo; ALMEIDA, Sidmar Roberto Vieira; PORTUGAL, Guilherme Teixeira. **Análise de custos: uma abordagem simples e objetiva**. São Paulo: Editora Manole, 2017. E-book. ISBN 9786555762136. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555762136/>. Acesso em: 26 abr. 2024.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597018080. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018080/>. Acesso em: 27 abr. 2024.

MELO, Daniela Marcal; OLIVEIRA, Carlos Eduardo; SAVI, Erika Monteiro de Souza; COSTA, Laura Brandão; **Análise da importância da gestão de custos para a precificação na perspectiva dos gestores de empresas do setor de panificação**. [S.l.]: Revista ABCustos, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4837/4851>. Acesso em: 17 mar. 2024.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade geral** – Facilitada. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788530974237. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530974237/>. Acesso em: 02 mai. 2024.

RIGO, Vitor Paulo; GODOY, Nádia de; SCARPIN, Jorge Eduardo. **Comportamento dos custos nas empresas do segmento de alimentos listadas na BM&FBOVESPA**. [S.l.]: Revista ABCustos, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 20–45, 2016. DOI: 10.47179/abcustos.v10i2.236. Disponível em: <https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/236>. Acesso em: 26 abr. 2024.

SALOTTI, Bruno Meirelles; LIMA, Gerlando; MÚRCIA, Fernando Dal-Ri; MALACRIDA, Maria Jane; PIMENTEL, René Coppe. **Contabilidade financeira**. São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597022476. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022476/>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SANTOS, Aline Alves dos; SILVA, Fabiane Padilha da; BARRETO, Jeanine dos S; GUAZZELLI, Arianne Menna. **Gestão de custos**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026766. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026766/>. Acesso em: 09 mar.2024.

SANTOS, Ariovaldo dos; IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559772735. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772735/>. Acesso em: 27 abr. 2024.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

SILVA FILHO, Lucivaldo Lourenço da; LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira; ARAÚJO, João Gabriel Nascimento de; ARAUJO, Juliana Gonçalves de; CARLOS FILHO, Francisco de Assis. **Gestão de custos e formação de preço de venda, gestão de caixa e gestão de riscos: um estudo exploratório no arranjo produtivo local gesseiro do estado de Pernambuco**. [S.l.] Revista ABCustos, v. 10, n. 3, p. 109–146, 2016. DOI: 10.47179/abcustos.v10i3.335. Disponível em: <https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/335>. Acesso em: 26 abr. 2024.

STRUTZ, Emerson. **Gestão e análise de custos**. Indaial/SC: UNIASSELVI, 2017. <https://www.uniassevi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=23504/>. Acesso em: 28 abr. 2024

VEIGA, Windsor Espenser; SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade de custódia - gestão em serviços, comércio e indústria**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008357. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008357/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

VIEIRA, Euselia Paveglio. **Custos e formação de preço de enda**. Ijuí. Editora Unijuí, 2018. Disponível em: <https://classrovom.google.com/u/1/c/NDg4NjAxMzk4ODg2>. Acesso em: 17 mar. 2024.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preço de venda** 2ED. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788553131860. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788553131860/>. Acesso em: 14 mar. 2024.

YANASE, João. **Custos e formação de preços**, 1ª edição. São Paulo: Editora Trevisan, 2018. E-book. ISBN 9788595450257. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595450257/>. Acesso em: 17 mar. 2024.

CONTRIBUIÇÕES DA CONTABILIDADE RURAL: ESTUDO DE CASO EM UMA PROPRIEDADE LOCALIZADA EM GUARANI DAS MISSÕES/RS

*CONTRIBUTIONS OF RURAL ACCOUNTING: CASE STUDY ON A
PROPERTY LOCATED IN GUARANI DAS MISSÕES/RS*

GABRIELA TONIN

Bacharel em Ciências Contábeis

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: gabrielatonin@aluno.santoangelo.uri.br

LUCIANA MORO DE SOUZA

Doutora em Desenvolvimento Regional

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: luciana@san.uri.br

NEUSA MARIA DA COSTA GONÇALVES SALLA

Doutora em Ciências Contábeis e Administração

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: neusalla@san.uri.br

BRUNO BECKER PAULUS

Bacharel em Ciências Contábeis

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: brunobpaulus@aluno.santoangelo.uri.br

VITÓRIA FRANK GALLERT

Bacharel em Ciências Contábeis

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: vitoriafgallert@aluno.santoangelo.uri.br

RESUMO: Este estudo tem como objetivo demonstrar as contribuições da Contabilidade Rural para uma Propriedade Rural localizada em Guarani das Missões/RS. A Contabilidade Rural é uma ferramenta essencial para os Produtores Rurais, pois fornece informações detalhadas sobre os custos de produção, receitas, lucros e perdas, permitindo uma melhor tomada de decisão. Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada mediante a extração de informações dos documentos fornecidos pelo Proprietário Rural. Além disso, utilizou-se referências bibliográficas, incluindo livros e sites especializados no tema.

Complementando a pesquisa, foi realizada algumas visitas à Propriedade Rural, onde realizou-se observações diretas das operações e práticas rurais. Os principais Resultados da pesquisa

em relação aos objetivos estabelecidos foram: a identificação e registro dos bens, direitos e obrigações da propriedade, considerando que os proprietários não tinham esses dados organizados em forma analítica conforme está demonstrado nesta pesquisa e a elaboração dos Demonstrativos Contábeis, incluindo o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, que apresentaram a situação patrimonial e econômica da Propriedade Rural, a qual não possuía esses demonstrativos antes da realização desta pesquisa.

Palavras-chaves: Contabilidade Rural; Culturas Temporárias; Demonstrações Contábeis.

ABSTRACT: This study aims to demonstrate the contributions of Rural Accounting to a Rural Property located in Guarani das Missões, Rio Grande do Sul. Rural Accounting is an essential tool for Rural Producers, as it provides detailed information on production costs, revenues, profits, and losses, enabling better decision-making. In this research, data collection was conducted by extracting information from documents provided by the Rural Property Owner. Furthermore, bibliographical references, including books and websites specialized in the topic, were used. To complement the research, several visits to the Rural Property were conducted, where direct observations of rural operations and practices were made. The main results of the research, in relation to the established objectives, were: the identification and recording of the property's assets, rights, and obligations, considering that the owners did not have this data organized analytically, as demonstrated in this study; and the preparation of Financial Statements, including the Balance Sheet and Income Statement, which presented the financial and economic situation of the Rural Property, which did not have these statements prior to this research.

KEYWORDS: Rural Accounting; Temporary Crops; Financial Statements.

1 Introdução

Crepaldi (2019), descreve a Contabilidade Rural com a finalidade de registrar os fatos e a produção das informações que possam auxiliar o administrador do patrimônio a planejar e ter controle de suas ações.

Assim, a partir da Contabilidade Rural, é possível elaborar registros patrimoniais organizados, realizando controles escriturados e documentados, a fim de assegurar a segurança das informações, transformando dados em ferramentas eficazes para a gestão das Propriedades Rurais.

Nas Propriedades Rurais há uma lacuna no que diz respeito à maioria dos produtores: o conhecimento técnico necessário sobre a Contabilidade Rural, e consequentemente, as suas contribuições. Diante deste contexto, surgiu o interesse em responder o seguinte problema de pesquisa: Quais são os resultados econômicos, financeiros, patrimoniais e as contribuições da Contabilidade Rural para uma Propriedade Rural localizada no interior da cidade de Guarani das Missões/RS?

Para responder o problema de pesquisa, tornou-se necessário elaborar o seguinte objetivo geral: analisar os resultados econômicos, financeiros, patrimoniais e as contribuições da Contabilidade Rural para uma Propriedade Rural localizada no interior da cidade de Guarani das Missões/RS, e objetivos específicos: efetuar o levantamento patrimonial da Propriedade Rural, período abril de 2022 a abril de 2023; efetuar o levantamento das receitas e despesas da Propriedade Rural; e, por fim, elaborar os Demonstrativos Contábeis Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício.

A partir deste estudo de caso, estima-se oferecer subsídios para o proprietário da Propriedade Rural aprimorar a sua produtividade, reduzir seus custos e garantir a viabilidade de suas operações.

A estrutura deste artigo contempla a fundamentação teórica que deu suporte ao estudo, os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento, a análise dos resultados e, por fim, constam as referências utilizadas.

2 Fundamentação teórica 2.1 Contabilidade Rural

Segundo Pieniz *et al* (2020), durante muito tempo considerou-se que o conceito da contabilidade se referia a uma ciência que demonstrava o patrimônio e suas variações. Mas hoje, entende-se que esse conceito vai muito além disso. A contabilidade vem sendo reconhecida como a ciência da informação. O termo “informação”, tem sido usado para dizer que a contabilidade não está sendo usada apenas para gerar um apanhado de números aos seus usuários, mas sim para se referir a dados e números que foram processados de maneira a torná-los relevantes e aplicáveis para um propósito específico.

Para Marion (2020), a Contabilidade Rural é descrita como a Contabilidade Geral aplicada às empresas rurais. Ulrich (2009) caracteriza a contabilidade como o principal instrumento de apoio nas tomadas de decisões e no controle das operações. Ela é desenvolvida dentro de um ciclo de coleta e processamento de dados que culminam com a produção e distribuição de informações, na forma de relatórios contábeis.

De forma semelhante a outras áreas da contabilidade, a Contabilidade Rural possui características específicas que a tornam singular e adaptada ao contexto das atividades rurais (Marion, 2020).

Conforme Crepaldi (2019, p. 84), especificamente, a Contabilidade Rural tem as seguintes finalidades:

- orientar as operações agrícolas e pecuárias;
- medir o desempenho econômico-financeiro da empresa e de cada atividade produtiva individualmente;
- controlar transações financeiras;
- apoiar as tomadas de decisões no planejamento da produção, das vendas e dos investimentos;
- auxiliar as projeções de fluxos de caixa e necessidade de crédito;
- permitir a comparação da performance da empresa no tempo e destas com outras empresas;
- conduzir as despesas pessoais do proprietário e de sua família;
- servir de base para seguros, arrendamento e outros contratos;
- justificar a liquidez e a capacidade de pagamento da empresa junto a agentes financeiros e outros credores;
- gerar informações para a declaração de Imposto de Renda.

Neste contexto, a Contabilidade Rural desempenha um papel fundamental, independentemente do tamanho do Produtor Rural, uma vez que ela é usada como uma ferramenta gerencial, que por meio da informação contábil, permite o planejamento e o controle orçamentário das Propriedades Rurais, além de desempenhar um papel fundamental ao fornecer apoio para a tomada de decisões (Borilli *et al*, 2005).

2.2.1 Culturas Temporárias

Na Contabilidade Rural, deve-se levar em consideração o tipo de cultivo praticado, o qual pode ser classificado como Cultura Temporária ou Cultura Permanente. Crepaldi (2019, p. 115) descreve que Culturas Temporárias “são aquelas sujeitas ao replantio após cada colheita, como milho, trigo, feijão, arroz, cebola etc”.

Marion (2020) afirma que esses produtos serão contabilizados no Ativo Circulante, como se fossem um “estoque em andamento”, mas são denominados ativos biológicos (cultura em formação). Assim, todos os custos serão acumulados

em uma subconta com título específico da cultura em formação dentro da conta “Culturas Temporárias”.

Crepaldi (2019) destaca que os custos que serão contabilizados na conta do Ativo Circulante podem ser: sementes, fertilizantes, defensivos, entre outros, os quais ficarão acumulados até o final na colheita. Após o término da colheita, o saldo da conta Culturas Temporárias será transferido para a conta de Produtos Agrícolas, onde serão somados e estarão disponíveis para venda após a colheita.

Marion (2020, p. 19), caracteriza as Culturas Permanentes como: “aquelas que permanecem vinculadas ao solo e proporcionam mais de uma colheita ou produção. Basta a cultura durar mais de um ano e propiciar mais de uma colheita para que ela seja permanente”.

Os custos pagos ou incorridos durante o desenvolvimento dessa cultura são registrados como ativos no Balanço Patrimonial, permitindo a depreciação ao longo do seu tempo de vida útil. Quando a cultura começar a gerar frutos, os custos relacionados à sua formação serão alocados no Ativo Circulante. Posteriormente, esses custos serão transferidos para a conta de custo de produtos vendidos no resultado no momento da comercialização da colheita (Crepaldi, 2019).

Marion (2020) afirma que o período da colheita na Cultura Permanente é caracterizado como um estoque em andamento, a qual está em formação e destinada à venda. Assim, pode-se criar uma conta “colheita em andamento”, sempre sendo identificada com o tipo de produto. Essa conta é composta por todos os custos essenciais na realização da colheita. Ainda salienta que, à medida que a produção é vendida, efetua-se a baixa proporcionalmente na conta “produtos agrícolas”, e transfere-se o valor do custo para a conta “custo do produto vendido”, especificando também, o tipo de produto vendido.

As culturas, seja durante seu crescimento ou quando já estão prontas, podem ser afetadas por eventos imprevisíveis, como incêndios, geadas, enchentes, granizo, tempestades, secas e outros incidentes semelhantes. Quando um desses eventos ocorre e causa perdas, que podem ser parciais ou até mesmo totais, essas perdas devem ser imediatamente registradas como despesas no resultado do período. Isso é válido mesmo se houver um seguro para cobrir essas perdas. Essas perdas serão categorizadas como despesas operacionais (Marion, 2020).

Segundo Marion (2020, p. 62): “toda a Cultura Permanente que produzir frutos (Ativos Biológicos) será alvo de depreciação”. Crepaldi (2019, p. 147) salienta que a depreciação para as Culturas Permanentes ocorre “somente em casos de empreendimentos próprios da empresa e dos quais serão extraídos apenas os frutos”. Exemplo: café (20 anos), laranja (15 anos), uva (20 anos) e eucalipto (7 anos), etc.

Em suma, a distinção entre culturas na Contabilidade Rural é fundamental para a correta contabilização dos custos, da depreciação, e do reconhecimento das receitas. Ao compreender as diferenças e aplicar as práticas contábeis apropriadas para Culturas Permanentes e Temporárias, os Produtores Rurais podem melhorar sua eficiência, monitorar o desempenho e alcançar uma gestão mais eficaz em suas operações agrícolas.

2.2.2 Ano Agrícola

Para registrar os dados coletados pela contabilidade, é crucial que a empresa estabeleça algumas definições importantes. Uma delas, refere-se ao período em que os demonstrativos financeiros serão encerrados e os resultados da empresa serão divulgados. Esse intervalo de tempo é conhecido como “Exercício Social” (Pieniz *et al*, 2020).

Na visão de Leidian (2017), as Propriedades Rurais requerem uma abordagem contábil especializada devido às características únicas desse setor, que as distinguem de outras empresas. Por exemplo, na agricultura, uma das diferenças evidentes é o uso do Exercício Social para avaliar as atividades e o registro das safras cultivadas.

Segundo Crepaldi (2019) uma das perguntas mais frequentes que os contadores fazem ao iniciar a Contabilidade Rural é quanto ao término do Exercício Social. Diferente de muitas empresas que alinham seu Exercício Social com o ano civil, essa prática não se mostra apropriada para as empresas rurais.

Marion (2020, p. 3) afirma que: “na atividade agrícola, porém, a receita concentra-se, normalmente, durante ou logo após a colheita”. Assim, Marion (2020, p. 3) descreve que: “ao término da colheita e, quase sempre, da comercialização dessa colheita, tem-se o encerramento do Ano Agrícola. Ano Agrícola é o período em que se planta, colhe e normalmente, comercializa a agrícola” (Marion, 2020).

Contudo, compreender o conceito de Ano Agrícola é de extrema importância para as empresas rurais. Esse conhecimento permitirá uma melhor programação e planejamento das atividades agrícolas, considerando os ciclos de cultivo, as estações climáticas e os períodos de colheita.

2.3 Demonstrações Contábeis Rurais

Segundo Silva (2017, p. 3), a conceituação de Demonstrações Contábeis apresentada pelo CPC 26 (R1) – Apresentação das Demonstrações Contábeis não deixa dúvidas quanto à sua importância:

As demonstrações contábeis são uma representação estruturada da posição patrimonial e financeira e do desempenho da entidade. O objetivo das demonstrações contábeis é o de proporcionar informação acerca da posição patrimonial e financeira, do desempenho e dos fluxos de caixa da entidade que seja útil a um grande número de usuários em suas avaliações e tomada de decisões econômicas. As demonstrações contábeis também objetivam apresentar os resultados da atuação da administração, em face de seus deveres e responsabilidades na gestão diligente dos recursos que lhe foram confiados.

De acordo com Crepaldi (2019), o conjunto completo das Demonstrações Contábeis é composto por: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Demonstração do Resultado Abrangente, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração do Fluxo de Caixa, Demonstração do Valor Adicionado e Notas Explicativas.

Pieniz *et al* (2020) afirmam que, nas empresas rurais, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício são as principais ferramentas contábeis utilizadas. Embora essas empresas sigam a legislação e enquadramento tributário semelhantes às empresas comerciais ou de serviços, o que as diferencia, são as particularidades relacionadas às suas atividades específicas no setor agrícola.

Para uma Empresa Rural, Crepaldi (2019, p. 90) descreve que os conceitos que fundamentam e apresentam as Demonstrações Contábeis são:

- apoiar os usuários das demonstrações contábeis na interpretação de informações nelas contidas, preparadas em conformidade com as normas.
- auxiliar os auditores independentes a formar sua opinião sobre a conformidade das demonstrações contábeis com as normas.
- dar suporte aos responsáveis pela elaboração das demonstrações contábeis na aplicação das normas e no tratamento de assuntos que ainda não tiverem sido objeto de normas.

Iudícibus (2017, p.14) descreve que, ao analisar os mesmos dados contábeis, diferentes interpretações podem surgir. No entanto, a tendência é que essas variações diminuam quando a análise é feita por especialistas experientes que conhecem bem tanto a empresa quanto o setor econômico em que ela atua (Silva, 2017).

Ao abordar as Demonstrações Contábeis Rurais, descreve-se na sequência sobre o Balanço Patrimonial e em seguida sobre a Demonstração do Resultado do Exercício.

2.4 Benefícios da Contabilidade Rural

A Contabilidade Rural desempenha um papel crucial ao apoiar os gestores na tomada de decisões e no controle. No entanto, no Brasil, ela ainda é pouco utilizada, muitas vezes devido à falta de compreensão de sua importância. Isso pode ser atribuído à mentalidade conservadora predominante entre a maioria dos agropecuaristas, que tendem a confiar em práticas tradicionais baseadas em experiências acumuladas ao longo dos anos, em vez de adotar abordagens contábeis mais modernas e informadas (Crepaldi, 2019).

As Propriedades Rurais devem possuir contabilidade específica, porque possuem particularidades próprias do ramo, diferenciando-as de qualquer outra atividade empresarial (Silva, 2017, p. 2).

Para Crepaldi (2019, p. 84):

No momento em que se avalia a importância da Contabilidade Rural em gerar informações para a tomada de decisões, a empresa, para obter sucesso, deverá estar subordinada a uma administração eficiente, e isso requer conhecimento do negócio, do capital, da especialização e da modernização da agropecuária. É justamente nesses aspectos que a empresa rural apresenta carências e prejudica todo um processo de desenvolvimento e modernização do setor.

Segundo Crepaldi (2019, p. 80) a Contabilidade Rural tem em sua essência, basicamente, duas funções:

- função administrativa: como função administrativa, a contabilidade ajude no controle do patrimônio. A saber, por exemplo, quanto temos de mercadoria em estoque, quanto temos de pagar de tributos, qual o valor que temos a pagar de salários, qual o montante que temos em caixa, no banco.
- função econômica: a função econômica da contabilidade está atrelada à apuração do lucro ou prejuízo do exercício. Tal apuração é feita em uma demonstração específica, chamada demonstração do resultado do exercício, por meio do cotejo entre as receitas e despesas. Quando as receitas suplantam as despesas, temos lucro. Caso contrário, prejuízo.

Deste modo, a contabilidade oferece uma visão clara da situação da Empresa Rural, permitindo que o empresário identifique suas necessidades e tome decisões embasadas. Isso é particularmente crucial no agronegócio, um setor sujeito a mudanças significativas ao longo do ano. A contabilidade atua como um guia confiável, ajudando a mitigar perdas decorrentes dessas flutuações de mercado (Fonseca *et al*, 2015).

Considerando as inúmeras contribuições da Contabilidade Rural, Crepaldi (2019) compreende que o sucesso de qualquer empreendimento não se resume apenas a atingir altos níveis de produtividade através da aplicação de

técnicas produtivas modernas e dispendiosas. É igualmente essencial possuir a capacidade de gerenciar eficazmente essa produtividade para alcançar o resultado desejado, que é a contínua maximização do lucro.

Dessa forma, uma Empresa Rural pode definir sua direção e, por meio do controle, verificar o cumprimento de sua política. A Contabilidade Rural desempenha um papel vital no fornecimento de informações para o planejamento e controle das atividades. Historicamente, seu foco tem sido o gerenciamento do patrimônio, a apuração de lucro e o controle dos ativos (Crepaldi, 2019).

A seguir apresenta-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa.

3 Metodologia

Para analisar e descrever uma pesquisa, é fundamental classificar seus tipos e métodos, justificando cada escolha. De acordo com os critérios de Vergara (2016), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, a pesquisa é exploratória, descritiva e aplicada. Ela é exploratória porque trata de uma área, a Contabilidade Rural, onde a propriedade rural em estudo carece de conhecimento e não realiza a escrituração contábil. A pesquisa também é descritiva, pois expõe as características da propriedade por meio dos dados coletados para a elaboração de demonstrativos contábeis. Por fim, a pesquisa é aplicada, considerando que a análise dos resultados foi oriunda de dados coletados em uma propriedade rural, visando oferecer contribuições para a tomada de decisões. Quanto aos meios, a pesquisa é documental, bibliográfica e um estudo de caso. É documental, pois utiliza notas fiscais e outros documentos fornecidos pelo proprietário. É bibliográfica, com base em materiais já publicados, como livros, artigos e legislações, para embasar a teoria. Por fim, é um estudo de caso, pois se restringe a uma única propriedade rural, em Guarani das Missões/RS, permitindo um estudo aprofundado e detalhado. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, leitura de fontes bibliográficas e visitas de campo com observação e entrevistas. O tratamento de dados teve abordagem qualitativa e quantitativa: a análise quantitativa envolveu a escrituração contábil dos dados da propriedade, enquanto a análise qualitativa interpretou os dados pesquisados para apresentar as contribuições da Contabilidade Rural.

4 Análise dos dados

Primeiramente, apresentam-se os resultados obtidos a partir da coleta de dados através de planilhas contendo informações sobre os bens, direitos e

obrigações da Propriedade Rural, assim como os registros das receitas e despesas no período de abril de 2022 a abril de 2023. Em seguida, apresenta-se as Demonstrações Contábeis, Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício.

4.1 Levantamento Patrimonial

O Levantamento Patrimonial consiste em bens, direitos e obrigações. Os bens de acordo com Crepaldi (2019), são aqueles utilizados para atender as necessidades de consumo ou aplicação. São classificados em dois tipos: tangíveis, que têm uma forma física, como tratores e arados, e intangíveis, que são imateriais, como marcas e patentes.

Apresenta-se no quadro 1, a relação dos bens da Propriedade Rural objeto da pesquisa, com o valor residual e as respectivas depreciações.

Quadro 1: Bens da Propriedade – Depreciação e Valor Residual

Item	Ano. aquis	Valor aprox data de aquisição	Valor Residual	Meses	Anos	Deprec. mensal	Deprec. total
Casa	1990	R\$300.000,00	R\$18.000,00	300	25	R\$940,00	R\$282.000,00
Galpão garagem	1990	R\$15.000,00	R\$900,00	300	25	R\$47,00	R\$14.100,00
Galpão garagem 2	2023	R\$20.000,00	R\$1.200,00	300	25	R\$62,67	R\$18.800,00
Galpão porco/galinha	1990	R\$30.000,00	R\$1.800,00	300	25	R\$94,00	R\$28.200,00
Camionete Montana 2011	2020	R\$37.000,00	R\$740,00	60	5	R\$604,33	R\$36.260,00
Moto Honda 125	2010	R\$4.500,00	R\$90,00	120	10	R\$36,75	R\$4.410,00
Plataforma de Trator	2005	R\$1.500,00	R\$ 30,00	120	10	R\$12,25	R\$1.470,00
Trator Valmet 85 ID	2017	R\$40.000,00	R800,00	120	10	R\$326,67	R\$39.200,00
Colheitadeira NiaHolland 8055 50%	2020	R\$70.000,00	R\$1.400,00	120	10	R\$571,67	R\$68.600,00
Motossera Stihl 170	2016	R\$450,00	R\$9,00	120	10	R\$3,68	R\$441,00
Cortador de grama	2004	R\$300,00	R\$6,00	120	10	R\$2,45	R\$294,00
Semeadeira Soja KF 8 linhas 50%	2018	R\$35.000,00	R\$700,00	120	10	R\$285,83	R\$34.300,00
Semeadeira Trigo Semeato 50%	2021	R\$6.500,00	R\$130,00	120	10	R\$53,08	R\$6.370,00
Soprador Stihl	2023	R\$620,00	R\$12,40	120	10	R\$5,06	R\$607,60
Compressor	2012	R\$1.000,00	R\$20,00	120	10	R\$8,17	R\$980,00
Pulverizador 50 % Jacto 600 l	2011	R\$20.000,00	R\$400,00	120	10	R\$163,33	R\$19.600,00

Espigadeira plat de milho KF 50%	2021	R\$62.000,00	R\$1.240,00	120	10	R\$506,33	R\$60.760,00
Tanque diesel 1000l	2023	R\$600,00	R\$12,00	120	10	R\$4,90	R\$588,00
Lava Jato Stihl	2024	R\$1.000,00	R\$20,00	120	10	R\$8,17	R\$ 980,00
Bomba diesel	2023	R\$800,00	R\$16,00	120	10	R\$6,53	R\$784,00
Poço artesiano	2023	R\$40.000,00	R\$800,00	480	40	R\$81,67	R\$39.200,00
7 hectares de terra	1990	R\$500.000,00	R\$500.000,00				
TOTAL		R\$.186.270,00	R\$ 258.325,40			R\$3.824,54	R\$ 657.944,60

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

No quadro 1, apresenta-se o levantamento dos bens da Propriedade Rural, que correspondem a R\$1.186.270,00, com sua respectiva depreciação no valor de R\$657.994,60 e valor residual correspondente a R\$258.325,40, sendo que R\$500.000,00 correspondem ao valor nominal da terra. Destaca-se que, para calcular o valor residual dos itens casa, galpão garagem, galpão garagem 2, e galpão porco/galinha, foi aplicada uma taxa de valor residual de 6%. Para os demais itens, foi usada uma taxa de 2%.

Após listar os bens da Propriedade Rural, prosseguiu-se com os direitos da Propriedade. Viceconti (2017, p. 4) conceitua os direitos como: “valores a serem recebidos de terceiros por vendas a prazo ou valores de propriedade da entidade que se encontra em posse”. A pesquisa revelou que a Propriedade Rural não possui direitos, assim, não se fez necessário o levantamento desse item.

Prosseguindo com o levantamento patrimonial, demonstra-se no quadro 2 a relação das obrigações da Propriedade, que totalizaram R\$263.134,50. As obrigações conforme Vicenconti (2017), são como dívidas ou compromissos de diversos tipos que a empresa assume em relação a terceiros, bem como aos bens pertencentes a terceiros que estão sob posse ou uso da entidade.

Quadro 2: Obrigações da Propriedade Rural

Item	Data	Quitação	Valor
Financiamento (Montana)	2020	2026	R\$ 37.000,00
Financiamento (Espigadeira de milho 50%)	2021	2028	R\$ 62.000,00
Proagro Trigo (2023)	2023	2023	R\$ 64.134,50
Proagro Soja (2023)	2023	2023	R\$ 100.000,00
TOTAL			R\$ 263.134,50

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Após realizar o levantamento dos bens, direitos e obrigações da Propriedade Rural, prosseguiu-se com o levantamento das receitas e despesas do período de abril de 2022 a abril de 2023.

No quadro 3, são apresentadas as receitas geradas pela Cultura Temporária Trigo.

Quadro 3: Receitas da Propriedade Rural

Receitas Cultura Temporária Trigo		
Item	Data	Valor
Trigo	2023	R\$ 65.563,18
Trigo	2023	R\$ 61.083,00
TOTAL		R\$ 126.646,18

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As receitas da cultura Trigo na propriedade totalizaram R\$126.646,18, onde foram colhidas 1.360 sacas. Estas receitas foram extraídas de informações mencionadas nas Notas do Bloco do Produtor Rural.

Na sequência, no quadro 4, apresenta-se as receitas da Propriedade Rural oriundas da Cultura Temporária Soja:

Quadro 4: Receitas da Propriedade Rural

Receitas Cultura Temporária Soja		
Item	Data	Valor
Soja	2023	R\$ 77.634,77
Soja	2023	R\$ 50.700,50
Soja	2023	R\$ 27.600,45
Soja	2023	R\$ 55.935,72
Soja	2023	R\$ 5.210,06
TOTAL		R\$ 217.081,50

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As receitas da cultura Soja apresentadas no quadro 4, totalizaram R\$217.081,50, onde foram colhidas 1.730 sacas.

Após apresentar as receitas, prosseguiu-se a pesquisa efetuando o levantamento das despesas no período analisado.

Neste estudo, os custos disponibilizados pelo Produtor relacionados ao cultivo de Soja no período de abril de 2022 a abril de 2023, totalizando R\$244.978,59. Conforme o autor Marion (2020), na Contabilidade Rural todos os custos diretos ao produto são contabilizados em uma conta chamada Cultura Temporária em Formação.

Os custos da Cultura Temporária Trigo, foram disponibilizadas pelo proprietário da propriedade; demonstra os custos que envolveram a cultura de Trigo no período de abril de 2022 a abril de 2023, totalizando R\$85.670,52.

Após apresentar as receitas e despesas da propriedade foi possível apresentar os Demonstrativos Contábeis.

Quadro 5: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO			
	SOJA	TRIGO	TOTAL
(=) RECEITA OPERACIONAL BRUTA	R\$ 217.081,50	R\$ 126.646,18	R\$ 343.727,68
(-) CUSTOS DAS VENDAS	R\$ 244.978,59	R\$ 85.670,52	R\$ 330.649,11
Custo do Produto Agrícola Soja	R\$ 244.978,59	-	R\$ 244.978,59
Custo do Produto Agrícola Trigo	-	R\$ 85.670,52	R\$ 85.670,52
(=) RESULTADO OPERACIONAL LIQUÍDO	R\$ (27.897,09)	R\$ 40.975,66	R\$ 13.078,57
(-) DESPESAS OPERACIONAIS			R\$ 52.954,42
Água			R\$ 720,00
Energia Elétrica			R\$ 3.600,00
Telefone			R\$ 600,00
Internet			R\$ 840,00
IPVA dos veículos			R\$ 1.300,00
Despesas com Depreciação do Imobilizado			R\$ 45.894,42
(-/+) DESPESAS/RECEITAS FINANCEIRAS			R\$ (39.875,85)
Despesas Financeiras	R\$ 5.500,00	R\$ 3.527,45	R\$ 9.027,45
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS			-
(-) Custo da Venda de Bens do Ativo Imobilizado			-

(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO IR			R\$ (48.903,30)
(-) Provisão para IR			R\$ 6.000,00
(=) LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO ANTES DO PROLABORE			R\$ (42.903,30)
(-) Pró-labore			R\$ 24.000,00
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ (33.397,09)	R\$ (37.448,21)	R\$ (66.903,30)

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Diante deste contexto, a DRE apresentada demonstra individualmente o resultado econômico da Propriedade, incluindo as Culturas Temporárias de Soja e Trigo.

A produção de Soja resultou em um saldo negativo de R\$ (33.397,09), composto pela soma de R\$ (27.897,09) e R\$ 5.500,00, valor correspondente à despesa financeira do financiamento do Proagro, utilizado para custear a lavoura de Soja.

Já a produção de Trigo teve um saldo positivo de R\$ 37.448,21, resultado da soma de R\$ 40.975,66, descontadas as despesas financeiras no valor de R\$ 3.527,45, provenientes do financiamento do Proagro utilizado para custear a lavoura de Trigo.

No entanto, é importante destacar que a produção de Soja resultou em um saldo negativo, enquanto a produção de Trigo gerou um saldo positivo, resultando em um saldo positivo de R\$ 13.078,57. No entanto, ao subtrair as despesas da propriedade, tais como água, energia elétrica, internet entre outras alocadas na DRE, o saldo final se tornou negativo. Assim, o resultado econômico da propriedade foi negativo, totalizando R\$ (66.903,30).

Para Crepaldi (2019), a demonstração contábil mais significativa para as Empresas Rurais é o Balanço Patrimonial. Essa é uma representação contábil que organiza de maneira clara e ordenada as contas relacionadas aos bens, direitos e obrigações, agrupando-as de acordo com sua natureza. O quadro 5, apresenta o Balanço Patrimonial elaborado a partir dos dados levantados na pesquisa.

Quadro 5: Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL			
ATIVO		PASSIVO	
ATIVO CIRCULANTE	R\$ 4.820,74	PASSIVO CIRCULANTE	R\$ 179.158,31
Disponibilidades	R\$ 4.820,74	Financiamento a CP	R\$ 179.158,31
Caixa	R\$ 883,97		
Banco	R\$ 3.936,77		
Estoque de Produto Agrícola	R\$ 0,00		
Produto Agrícola soja	R\$ 0,00		
Produto Agrícola trigo	R\$ 0,00		
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 528.325,40	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$ 83.976,19
Imobilizado	R\$ 528.325,40	Financiamento a LP	R\$ 83.976,19
Terras	R\$ 500.000,00		
Veículos	R\$ 41.500,00		
(-) Depreciação acumulada de veículos	R\$ (40.670,00)		
Máquinas e equipamentos	R\$ 279.770,00		
(-) Depreciação acumulada de máquinas e equipamentos	R\$ (274.174,60)	PATRÍMONIO LÍQUIDO	R\$ 270.011,64
Prédio e instalações	R\$ 365.000,00	Capital Social	R\$ 203.108,34
(-) Depreciação acumulada de prédios e instalações	R\$ (343.100,00)	Lucro/Prejuízo Acumulado	R\$ (66.903,30)
TOTAL ATIVO	R\$ 533.146,14	TOTAL PASSIVO	R\$ 533.146,14

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O Balanço Patrimonial apresentado no quadro 5, tem como objetivo demonstrar ao proprietário da Propriedade Rural o levantamento de seus bens, direitos e obrigações.

A contribuição da Contabilidade Rural, a partir do levantamento patrimonial, ofereceu uma organização precisa dos dados patrimoniais, incluindo a quantificação dos bens, a depreciação acumulada e o valor residual de cada ativo. Segundo o objetivo da pesquisa, essa abordagem permitiu que o produtor rural tenha uma visão clara e detalhada de seus bens em termos monetários.

A contribuição proveniente do levantamento de receitas e despesas tornou-se crucial a partir do momento em que o Produtor Rural não possuía controle detalhado sobre os gastos específicos em cada cultura. Antes desse levantamento, havia uma falta de clareza que, dificultava a gestão financeira e a tomada de decisões estratégicas. Com este levantamento minucioso, o Produtor Rural passou a ter uma visão mais precisa e detalhada das finanças, permitindo a identificação de custos, rendimentos e investimentos associados a cada cultura cultivada. Este conhecimento detalhado facilita a alocação de recursos de maneira mais eficiente, a otimização das operações agrícolas e a maximização da rentabilidade.

A contribuição da Contabilidade Rural, através da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), tornou-se evidente a partir do momento em que esta ferramenta foi utilizada para analisar de forma detalhada o desempenho financeiro da Propriedade Rural. A DRE permite que o Produtor Rural compreenda com clareza as receitas geradas e as despesas incorridas ao longo do período específico, facilitando a avaliação da lucratividade e da eficiência operacional das atividades agrícolas da propriedade.

A Contabilidade Rural, a partir da elaboração do Balanço Patrimonial, desempenha um papel crucial na gestão da Propriedade Rural ao proporcionar uma visão clara e detalhada da situação patrimonial do empreendimento. O Balanço Patrimonial oferece um retrato dos Ativos, Passivos e do Patrimônio Líquido da propriedade, permitindo que o Produtor Rural compreenda com precisão o valor dos seus bens, como terras, maquinários e estoques, em relação às suas obrigações financeiras, como os financiamentos.

5 Considerações finais

O objetivo deste estudo foi demonstrar as contribuições da Contabilidade Rural para um Propriedade de Guarani das Missões/RS. Inicialmente, foi efetuada a revisão bibliográfica sobre o tema da pesquisa, abordando conceitos sobre Contabilidade Rural, Culturas Temporárias e Permanentes, entre outros mencionados no referencial teórico.

Os principais resultados da pesquisa, quanto ao levantamento dos bens, direitos e obrigações, foram demonstrar ao proprietário da propriedade objeto da pesquisa a organização do patrimônio de forma organizada, sistemática e transparente como apresentada na pesquisa.

No que se refere ao registro das despesas e receitas, foi possível segmentá-las de acordo com as diferentes atividades da propriedade, bem como distribuir os custos em cada uma dessas atividades específicas.

Quanto à apresentação das Demonstrações Contábeis, o principal resultado apresentando foi proporcionar ao gestor da propriedade uma visão transparente e detalhada da situação patrimonial e econômica da propriedade. Dessa forma, o gestor pode compreender com precisão a real condição patrimonial de sua propriedade.

Por fim, a pesquisa destacou as inúmeras vantagens proporcionadas pela Contabilidade Rural, especialmente no auxílio à tomada de decisões por parte dos gestores da Propriedade. A Contabilidade Rural oferece uma estrutura detalhada e organizada das finanças da propriedade, permitindo uma análise precisa das receitas e despesas. Isso possibilita aos gestores identificar áreas de maior rentabilidade e aquelas que necessitam de melhorias, facilitando a alocação eficiente de recursos.

Além disso, a Contabilidade Rural promove a transparência financeira, essencial para a avaliação contínua da sustentabilidade econômica da propriedade. Com informações contábeis precisas e detalhadas, os gestores podem planejar estrategicamente, assegurando a viabilidade e crescimento sustentável da propriedade rural a longo prazo.

Como sugestão de trabalhos futuros, sugere-se que este estudo com base nas planilhas apresentadas tenha a sequência nos exercícios posteriores, visando manter o Produtor Rural atualizado com relação a situação patrimonial e econômica da propriedade, bem como, incentivando outros produtores rurais efetuar o levantamento patrimonial e econômico de suas propriedades.

Referências

- BORILLI, S. P; PHILIPPSEN, R. B; RIBEIRO, R. G; HOFER, E. **O Uso da Contabilidade Rural Como Uma Ferramenta Gerencial**: um estudo de caso com produtores rurais no município de Toledo – Paraná. Revista Ciências Empresariais da UNIPAR, v. 6, n. 1, jan./jun. 2005.
- CPC - COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento Conceitual Básico (R2). **Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro**. 2019. Disponível em: [http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00\(R2\).pdf](http://static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf). Acesso em: 20 out. 2023.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural**. Grupo GEN, 2019. 427 p. *E-book*. ISBN 9788597021639. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021639/>. Acesso em: 14 de set. 2023.
- FONSECA, R. A *et al.* Contabilidade rural no agronegócio brasileiro. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 7, p. 1-12, 2015.

IUDÍCIBUS, S. de. **Análise de Balanços**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARION, J. C. **Contabilidade Rural - Agrícola, Pecuária e Imposto de Renda**. Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024210. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024210/>. Acesso em: 20 de set. 2023.

PIENIZ, L. P; CASADO, J.H.M; DIAS, R.S.O; *et al.* **Contabilidade Setorial**. Grupo A, 2020. *E-book*. ISBN 9786581492816. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492816/>. Acesso em: 15 set. 2023.

SILVA, L. M. da. **Benefícios da Contabilidade Rural para a Agricultura Familiar: Um Estudo Sobre Famílias na Cidade Capitão Poço-Pará**. In: 2º Congresso de Contabilidade da UFU–Contabilidade, Gestão e Agronegócio. 2017.

SILVA, A. A. da. **Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis**: Grupo GEN, 2017. *E-book*. ISBN 9788597012897. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012897/>. Acesso em: 19 out. 2023.

ULRICH, E. R. **Contabilidade Rural e Perspectivas da Gestão no Agronegócio**. Revista de Administração e Ciências Contábeis da IDEAU, v. 4, n. 2, p. 1–13, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 16ª edição**: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597007480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

VICECONTI, P. **Contabilidade Básica**: Editora Saraiva, 2017. *E-book*. ISBN 9788547220921. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547220921/>. Acesso em: 17 dez. 2023.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ORGANIZACIONAL PARA O LABORATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIJUI

*STRATEGIC AND ORGANIZATIONAL PLANNING FOR THE UNIJUI
ADMINISTRATION LABORATORY*

RAQUEL DUARTE BEYENKE

Especialista em Marketing

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: raquel.db@smed.ijui.rs.gov.br

ANDRIELI BONFADA GRELLMAN

Acadêmica de Ciências Contábeis

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: andribgrellmann@gmail.com

CLEONICE KUGNESKI GONÇALVES

Egressa de Pedagogia

Universidade Norte do Paraná, Brasil

E-mail: cleonice.k@prof.smed.ijui.rs.gov.br

JORGE ONEIDE SAUSEN

Pós-Doutor em Administração

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: josausen@unijui.edu.br

RESUMO: O cenário organizacional atual exige que as empresas utilizem o planejamento estratégico (PE) como ferramenta gerencial para alcançar seus objetivos com assertividade. O Laboratório de Administração da Unijui não possuía um planejamento estruturado, devido a uma reestruturação organizacional que resultou na extinção e realocação de muitas atividades. O objetivo deste estudo foi desenvolver uma proposta de plano estratégico e organizacional para o Laboratório, buscando melhor estruturação e apoio mais efetivo na formação dos alunos do curso de Administração. A metodologia incluiu pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, utilizando uma abordagem qualitativa. O método também se caracterizou como pesquisa participante, pois uma das autoras é responsável pela gestão do laboratório, participou ativamente da compilação das informações. Foram aplicados 15 questionários a professores, coordenadores e ex-

coordenadores do curso, obtendo um retorno de 60% (9 respondentes). Os resultados incluíram o desenvolvimento da análise SWOT, que identificou forças (como corpo docente qualificado) e fraquezas (como pouco investimento em novas tecnologias e mão de obra reduzida). Em seguida, foram construídos os referenciais estratégicos (Negócio, Missão, Visão e Valores). Finalmente, propôs-se um plano de ações futuras utilizando o Balanced Scorecard (BSC), definindo objetivos, indicadores, metas e estratégias nas quatro perspectivas (Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), demonstrando a importância e a facilidade do planejamento estratégico. Recomenda-se que as percepções dos alunos e empresas demandantes sejam consideradas no processo de institucionalização do plano para maior consistência nas ações do laboratório e do curso.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Organizacional, Estratégias Organizacionais, Balanced Scorecard, Gestão.

ABSTRACT: The current organizational landscape requires companies to utilize strategic planning (SP) as a management tool to assertively achieve their objectives. Unijuí's Administration Laboratory lacked a structured plan due to an organizational restructuring that resulted in the elimination and reallocation of many activities. The objective of this study was to develop a proposed strategic and organizational plan for the Laboratory, seeking better structuring and more effective support for the training of Administration students. The methodology included bibliographical research and field research, using a qualitative approach. The method was also characterized as participatory research, as one of the authors is responsible for managing the laboratory and actively participated in compiling the information. Fifteen questionnaires were administered to professors, coordinators, and former coordinators of the course, obtaining a 60% response rate (nine respondents). The results included the development of a SWOT analysis, which identified strengths (such as qualified faculty) and weaknesses (such as underinvestment in new technologies and reduced workforce). Next, strategic frameworks (Business, Mission, Vision, and Values) were constructed. Finally, a future action plan was proposed using the *Balanced Scorecard* (BSC), defining objectives, indicators, goals, and strategies across four perspectives (Financial, Customer, Internal Processes, and Learning and Growth), demonstrating the importance and ease of strategic planning. It is recommended that the perceptions of students and requesting companies be considered in the process of institutionalizing the plan to increase consistency in laboratory and course actions.

1 Introdução

Diante do cenário atual de readequação de atividades pós-pandemia, há uma exigência crescente para que as organizações utilizem ferramentas de gerenciamento de forma rápida, eficiente e assertiva. O planejamento estratégico é uma necessidade como ferramenta gerencial, fornecendo um guia claro para a administração sobre onde a organização se encontra e como atingir seus objetivos.

Pereira (2010), afirma que o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) de organização, e das oportunidades e ameaças de ambiente externo, com de objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com de intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Ojha, Patel e Sridharan (2020), explica como o planejamento estratégico funciona como uma ferramenta essencial na gestão de uma empresa. Destaca que o planejamento estratégico permite coletar, analisar e sintetizar informações para considerar seu significado estratégico, estruturar possíveis escolhas juntamente com um caminho claro de ação.

O Laboratório de Administração da Unijuí, objeto deste estudo, não possuía um planejamento estratégico estruturado, pois a organização à qual pertence (Unijuí) havia passado por uma reestruturação organizacional. Essa reestruturação levou à extinção de muitas atividades e realocação de outras, afetando a estrutura do próprio laboratório. O laboratório é um prestador de serviços de educação na área da gestão empresarial e atua em três campus (Ijuí, Panambi e Santa Rosa).

O problema central da pesquisa surge do fato de que muitas das ações do laboratório eram realizadas de modo empírico, ou seja, sem a devida análise. A questão norteadora foi: Que proposta de planejamento estratégico para o Laboratório de Administração da Unijuí pode qualificar as ações de apoio aos estudantes do curso de administração e servir de referência para sua melhor estruturação?

O objetivo geral foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para o Laboratório de Administração da Unijuí, visando uma melhor estruturação e um apoio mais efetivo na formação dos alunos do curso de bacharelado em Administração. O estudo se justifica porque reside na necessidade de retomar o debate sobre a relação entre teoria e prática e a interação entre empresas e universidades, para formar o perfil profissional que o mercado busca. A elaboração do planejamento estratégico proporciona benefícios como: (1) oferecer aos

estudantes oportunidades reais de aplicação prática de conhecimentos; (2) estabelecer um contato mais efetivo entre estudantes e o mercado de trabalho; e (3) estimular o empoderamento intelectual e o empreendedorismo na região. Na prática, ele se torna um instrumento de apoio aos estudantes e de interação com o setor produtivo, guiando a gestão do laboratório nas atividades diárias e nas decisões administrativas.

O BSC foi divulgado pela primeira vez em 1992 para a mensuração de desempenho em organizações cujo capital intangível exercia um papel essencial na criação de valor (KAPLAN, 2010). Foram identificadas que as tradicionais medidas financeiras isoladamente já não eram suficientes para orientar a trajetória organizacional de longo prazo (KAPLAN, 2010). A ferramenta destaca-se como um mapa de indicadores de desempenho, desdobrados dentro das quatro perspectivas (Kaplan e Norton; 1997): Financeiro, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento. O BSC cria valor para as organizações e permite uma ligação os objetivos da organização e o desempenho alcançado por meio de feedback (KARPAGAM; SUGANTHI, 2013).

Dentro deste tema, podemos prospectar oportunidades reais de interação em outras demandas que não se enquadrem nas propostas das disciplinas, ampliando para além da sala de aula as atividades desenvolvidas, caracterizando de fato a extensão universitária. Severino (2007) destaca as mudanças no contexto educacional impostas pela evolução da sociedade, em que o conhecimento deve ser construído pela experiência ativa do estudante e não mais ser assimilado passivamente.

A gestão do laboratório, através da descrição da missão, visão e valores pode ser guiada nas atividades diárias, auxiliando tanto nas decisões administrativas como nas demais atividades de ensino, seja no atendimento aos clientes, parceiros, colaboradores ou estudantes, pois todas as interações e operações devem refletir os valores que a caracterizam e que foram divulgadas ao mercado. A existência de um bom planejamento estratégico permite que a gestão passe, de forma objetiva e clara, as diretrizes que nortearão o trabalho de cada um, para obter os resultados desejados.

Com a elaboração do planejamento estratégico, mesmo que o cenário esteja desfavorável, a importância do planejamento estratégico não é afetada, pois os objetivos previstos nele precisam ter em vista diferentes situações. Por meio do planejamento das ações do laboratório, os estudantes poderão realizar atividades práticas, vivenciadas, com situações reais.

Além desta introdução, o artigo apresenta outras quatro seções: seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3 apresenta os metodologia; a seção resultados da pesquisa e a seção 5, por fim, apresenta as considerações finais.

2 Fundamentação teórica

A fundamentação teórica sustenta o estudo, abordando estratégia e gestão estratégica, planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* (BSC).

2.1 Estratégia e Gestão Estratégica

Mintzberg *et al.*, (2006) apontam que a estratégia requer uma série de definições, especificamente cinco “Ps”: Estratégia como Plano: um curso de ação ou diretriz para lidar com uma situação, elaborada de forma consciente e anterior à implantação das ações; Estratégia como Pretexto: uma tática ou manobra usada para superar a concorrência, podendo envolver a comunicação de uma mensagem falsa ou verdadeira ao mercado; Estratégia como Padrão: a coerência em comportamento ao longo do tempo, indicando um curso de ação que já existe e denota consistência; Estratégia como Posição: Representa a localização da empresa no seio do meio envolvente, relacionando o contexto interno com o contexto externo, e definindo como a empresa é percebida pelo mercado; Estratégia como Perspectiva: uma abstração que existe nas mentes dos estrategistas, sendo um quadro de referência mental que guia as decisões e ações do estrategista e da empresa.

No contexto de posicionamento, quando comparadas às abordagens de Mintzberg (2006) e Porter (2004), pode-se considerar que o primeiro, concentra-se na localização da estratégia empresarial, como padrão e plano para posicionar-se competitivamente. O segundo concentra-se na identificação da estratégia empresarial em primeiro lugar para, assim, estabelece-la como posição competitiva.

Mintzberg e Quinn (2000) explicam a formulação de estratégias, na qual definem dois tipos de estratégias: pretendida e realizada. A estratégia pretendida é aquela planejada para o futuro, enquanto que a realizada corresponde àquelas realmente executadas.

Cusumano e Markides (2002) defendem que a formulação da estratégia consiste em elaboração opinativa, previsão intuitiva e aprendizado emergente; também precisa envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; precisa incluir a análise anterior e a programação posterior, assim como a negociação durante.

Mintzberg (2001) afirma que os administradores moldam as estratégias da maneira pela qual os artesãos moldam sua argila, com dedicação, experiência, envolvimento com o material, toque pessoal, mestria de detalhe, senso de harmonia e integração.

Mintzberg (2006) define estratégia como: é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Salienta ainda que, uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e a alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Mintzberg (2006) afirma que estratégias eficazes, contêm três elementos essenciais: (1) as metas(ou objetivos) mais importantes a serem atingidas, (2) as políticas mais importantes que orientam ou limitam a ação e (3) as principais sequências de ação (ou programas) que levarão ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Além disso, estratégias eficazes se desenvolvem ao redor de poucos conceitos e forças principais, que lhes dão coesão, equilíbrio e foco. Os recursos devem ser alocados em padrões que garantam recursos suficientes para que todas as forças sejam bem sucedidas. A estratégia que funciona não lida apenas com o imprevisível, mas também com o desconhecido (MINTZBERG, 2006).

A essência da estratégia, seja militar, diplomática, empresarial, esportiva ou política, é construir uma postura que seja tão forte de maneira seletiva para que a organização possa atingir suas metas, independentemente de como as forças externas imprevisíveis possam de fato interagir quando chega à hora (MINTZBERG, 2006).

Os administradores estão diretamente envolvidos neste processo, pois, para administrar estratégia, não é tanto promover a mudança como saber quando fazê-la (MINTZBERG, 2001). A Gestão Estratégica se refere à maneira como as organizações usam graus de liberdade para manobrar entre seus ambientes (MINTZBERG *et al.*, 2006).

2.2 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico (PE), segundo Oliveira (2004), é um processo administrativo que fornece sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a interação otimizada com o ambiente de forma inovadora e diferenciada. Pereira (2010) complementa que o PE consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias para aumentar a competitividade.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorre antes, durante e depois de sua elaboração. Oliveira (2023) ressalta que o

planejamento diz respeito às implicações futuras de decisões presentes, e não a decisões futuras.

Oliveira (2023) propõe uma metodologia que inclui fases básicas para a elaboração e implementação do PE:

Fase I – Diagnóstico Estratégico: Inclui a identificação da Visão (o que a empresa quer ser) e dos Valores (princípios éticos e crenças), seguida pelas análises Externa (ameaças e oportunidades) e Interna (pontos fortes e fracos). Esta fase deve ser realista, completa e impessoal.

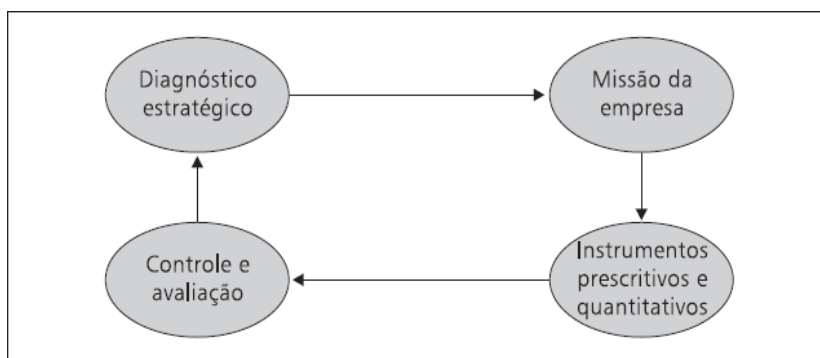
Fase II – Missão da Empresa: Estabelecimento da Missão (razão de ser da empresa), definição dos propósitos, estruturação de cenários, e determinação da Postura Estratégica (como a empresa se posiciona diante do ambiente).

Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: Estabelecimento dos Objetivos, Desafios e Metas (o alvo a ser alcançado), definição das Estratégias e Políticas, e desenvolvimento de Projetos e Planos de Ação. Os instrumentos quantitativos, como o planejamento orçamentário, são essenciais para associar o PE aos planejamentos operacionais.

Fase IV – Controle e Avaliação: Verifica “como a empresa está indo” para a situação desejada, assegurando a realização de objetivos e estratégias estabelecidos.

As fases do planejamento estratégico são apresentadas esquematicamente na Figura 1.

Figura 1 - Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2023).

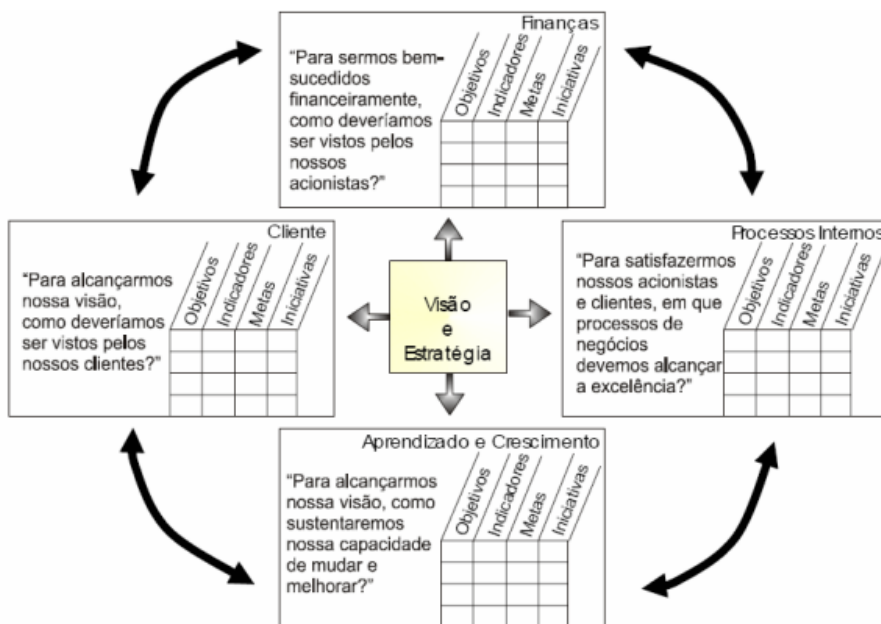
Em resumo, o Planejamento Estratégico serve como um guia ou mapa condutor das ações da empresa. Por meio desta metodologia estruturada, as organizações não apenas estabelecem suas metas e estratégias, mas também definem o seu papel perante a sociedade e vislumbram o futuro, gerando facilidade e clareza para a gestão. A importância do PE é mantida mesmo em

cenários desfavoráveis, pois os objetivos devem ser planejados considerando diferentes situações

2.3 Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), é um método que busca esclarecer, comunicar e alinhar a estratégia da organização. Ele traduz a visão e missão em um conjunto abrangente de objetivos e medidas de desempenho tangíveis. O BSC organiza-se em quatro perspectivas:

Figura 2 - O *balanced scorecard* fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O 'scorecard' cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo (Kaplan; Norton, 1997).

- Perspectiva Financeira: Conserva as medidas financeiras (lucratividade, fluxo de caixa, retorno sobre o capital) para sintetizar as consequências econômicas das ações consumadas.
- Perspectiva do Cliente: Identifica os segmentos de clientes e mercados, incluindo medidas de satisfação, retenção, aquisição e lucratividade dos clientes.
- Perspectiva de Processos Internos: Identifica os processos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência para atrair e reter clientes e satisfazer as expectativas financeiras.
- Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Foca na necessidade de crescimento além dos níveis atuais de desempenho, buscando ideias que emanam dos funcionários para melhorar processos e desempenho.

Para Kaplan e Norton (1997) “um Balanced Scorecard bem sucedido é aquele que transmite a estratégia através de um conjunto integrado de medidas financeiras e não-financeiras”. Afirma ainda que um sistema de gerenciamento surge gradativamente. Os primeiros passos para o processo de implementação do BSC visam: (i) esclarecer a visão e a estratégia da organização; (ii) comunicar a estratégia organizacional; (iii) Lançar iniciativas estratégicas, envolvendo mais de uma unidade de negócio concomitantemente; e (iv) levar cada unidade de negócio a desenvolver sua própria estratégia alinhada à da organização.

3 Metodologia

Os procedimentos metodológicos adotados visam alcançar os objetivos propostos. A metodologia de pesquisa descreve o que foi pesquisado e como o estudo foi realizado, desde o desenvolvimento até a conclusão.

3.1 Classificação da Pesquisa

O estudo utilizou a pesquisa bibliográfica para identificar conceitos necessários na realização do estudo, conforme Martins e Theóphilo (2016) enfatizam que a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, isto é, materiais transcritos de publicações disponíveis em livros, artigos, *internet*, dentre outros. A pesquisa de campo foi utilizada para coleta de dados junto aos gestores e professores da universidade. A abordagem qualitativa, descreve a realidade encontrada, permitindo uma análise com maior profundidade, Sordi (2013) explica que a pesquisa qualitativa emprega técnicas interpretativas para análise e compreensão de fenômenos, sem que as observações sejam traduzidas em números. Indo ao encontro dessa definição, destaca-se que nesse estudo foram

trabalhadas apenas com informações sobre as respostas dos sujeitos investigados, sem o uso de métodos estatísticos e matemáticos para a abordagem do objetivo.

O estudo também incorpora a pesquisa participante, na qual uma das autoras por ser a responsável pela gestão do laboratório, realizou toda a observação dos processos internos, participando da vida do grupo ou situação determinada, fornecendo a observação direta necessária.

3.2 Coleta de Dados

A coleta de informações para a elaboração do planejamento estratégico foi realizada por meio de questionários aplicados aos gestores do laboratório e professores que o utilizam.

Foram enviados 15 questionários para 12 professores, incluindo o coordenador atual, e 3 ex-coordenadores. Houve um retorno de 9 respondentes, representando um percentual de 60%. Além dos questionários com perguntas abertas, foram utilizados dados de identificação, caracterização, observação direta e pesquisa documental. A pesquisa participante também está presente nesse trabalho, que no entendimento de Gil (1994), “consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada. Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo”. Nesse sentido, tem-se a observação direta de uma das autoras no estudo realizado.

3.3 Análise de Dados

Após a coleta, foi realizada a análise dos dados levantados, sendo comparados com referenciais teóricos aplicados de modo a construir os referenciais estratégicos para o Laboratório de Administração, com vistas a criar uma identidade ao mesmo, suprimindo o proposto no segundo item dos objetivos específicos deste estudo.

Segundo Mattar (1999), a análise e interpretação de dados compreende a transformação dos dados brutos coletados em informações relevantes para solucionar ou ajudar na solução do problema que deu origem à pesquisa. Após o levantamento de todos os dados, os mesmos foram analisados e interpretados qualitativamente, por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2006).

Na visão de Bardin (2006) a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores

(quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens, propõe que ela seja organizada em três etapas: 1. Pré-análise: é a fase que compreende a organização do material a ser analisado, com buscas a torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais, compreende a leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação de hipóteses e objetivos, e elaboração de indicadores; 2. Exploração do material: codificação, classificação e definição de categorias de análise; 3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: Nesta etapa, ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais, é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

4 Resultados da pesquisa

Este capítulo apresenta os resultados que subsidiaram a construção do planejamento estratégico do laboratório de Administração, incluindo a análise do ambiente (SWOT), referenciais estratégicos e o Balanced Scorecard (BSC).

4.1 Caracterização do Laboratório

O Laboratório de Administração faz parte da Unijuí, uma promotora do desenvolvimento regional, sendo um prestador de serviços de educação na área da gestão empresarial. Ele possui atendimento em 3 *campus*: Ijuí, Panambi e Santa Rosa. Até maio de 2022, o laboratório era parte do Laboratório de Gestão e Negócios, e o desmembramento exigiu a reestruturação e formalização de suas atividades. Atualmente, o laboratório atende estudantes, promove capacitações e eventos na área de gestão, e auxilia nas pesquisas das disciplinas de projeto integrador, atuando como elo entre empresas, estudantes e coordenação.

O diagnóstico organizacional incluiu a análise das áreas de Marketing (Produto, Preço, Praça, Promoção), Produção, Gestão de Pessoas e Financeira. Notou-se, por exemplo, que o laboratório não cobra por serviços e eventos, dependendo da demanda de estudantes ativos para sua sobrevivência.

4.2 Elaboração da Análise do Ambiente (SWOT)

A Matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) foi utilizada para uma análise estratégica mais completa. O quadro 1 apresenta as Forças (Âmbito interno) elencadas:

Quadro 1 - Forças

Forças	
Qualificado corpo docente e técnico qualificado	Possibilidade de participação voluntária de professores com qualificação e expertise no desenvolvimento de soluções de gestão, e analista técnico contratado formado e com conhecimentos em outras áreas.
Rede de relacionamento	Qualificada interação com os estudantes.
Experiência	Professores e analista, com acesso a diferentes metodologias testadas nas disciplinas e com experiência nas áreas de prestação do serviço.
Infraestrutura institucional	Como é parte da Unijuí, os usuários do laboratório têm acesso a toda a infraestrutura e serviços institucionais, podendo alguns serviços serem realizados em sua totalidade, estabelecendo parcerias dentro da própria universidade.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No quadro 2, as Fraquezas (Âmbito interno) são descritas:

Quadro 2 - Fraquezas

Fraquezas	
Pouco investimento para novas tecnologias - hardware e software	O laboratório de administração deveria ter softwares gerenciais de última geração para que estudantes ali frequentassem seu uso, como se vê na geração de adolescentes hoje que ficam plugados em games, mídias, etc. Há a necessidade de qualificação da infraestrutura física e tecnológica.
Falta de obrigatoriedade das ferramentas e atividades das disciplinas passarem pelo laboratório	A não obrigatoriedade das ferramentas utilizadas no curso, bem como a participação dos professores, serem empregadas no laboratório é um aspecto negativo. Não há ou praticamente não existe adesão à proposta do laboratório.
Disponibilidade de mão de obra reduzida ou insuficiente	Há pouco tempo para articulação da demanda, sendo que há necessidade de maior carga horária para a analista do laboratório, que atende demandas para os três campus em que há curso.
Disponibilidade de tempo de dedicação dos estudantes fora do período da aula	A maioria dos estudantes da gestão, já está empregado ou estagiando, não tendo tempo disponível além do turno de aula.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

As oportunidades analisam as potencialidades que o mercado disponibiliza como tendência para o crescimento do laboratório. A descrição destas potencialidades está a seguir, no quadro 3:

Quadro 3 - Oportunidades

Oportunidades	
Serviços para a comunidade empresarial	Hoje, já presta serviços para a comunidade externa, por meio das disciplinas de projeto integrador, beneficiando a comunidade. Poderemos ainda, ampliar estes serviços.
Diferencial competitivo que qualificará o curso de Administração da Unijuí	O laboratório é um diferencial competitivo do curso de Administração da Unijuí, por ser atuante e único em atuação efetiva na região.
Qualificação das atividades de extensão	O laboratório atuante como um transformador na preparação do perfil do estudante, no que tange a tomada de decisão, fomentando a prática acadêmica, possibilitando uma formação plena, através da interação com a comunidade externa nas mais diversas áreas de serviço. Pode-se captar e atender demandas no campo da gestão de empresas e da sociedade.
Qualificação da relação do curso de Administração com a comunidade empresarial	O laboratório poderá trazer o empresário para próximo do curso de Administração através da prestação de serviços, demonstrando a importância e diferenciais que o formado pela Unijuí possui.
Possibilidade de parcerias com instituições externas ou agências de fomento ao empreendedorismo	Poderá, através do laboratório, prospectar clientes e propor atividades conjuntas que beneficiem a instituição. Podemos criar vínculos de valor com agências de fomento ao empreendedorismo, prestando serviço e ao mesmo tempo crescendo em parcerias.
Possibilidade de parcerias com outras instituições de ensino, ou cursos, nos mais diferentes níveis de ensino.	Fomento à interdisciplinaridade com outras áreas do Conhecimento (Engenharia; Nutrição; Matemática, etc.) e outros níveis de escolaridade, como mestrado, doutorado, ou ensino básico.
Envolvimento de egressos com estudantes de Administração	Envolver egressos nos projetos de empreendedorismo e novos negócios, e nas relações da teoria e prática onde os professores acompanham as iniciativas dos alunos.
Possibilidade de reconhecimento	Ser reconhecido externamente como referência na gestão e negócios com as ferramentas que já estão disponíveis.
Prospecção de clientes	Poderemos realizar pequenos atendimentos a empresas de pequeno porte, ou MEI

Os temores, ou aqueles fatores externos que não se pode controlar, são as ameaças. Estas, devem ser encaradas como desafios ao sucesso organizacional. Abaixo, estão relacionadas:

Quadro 4 - Ameaças

Ameaças	
Confiança no trabalho executado por serem estudantes os principais executores, supervisionados pela equipe do laboratório	Pouca adesão de empresas pelo fato de não serem estudantes formados e pouca articulação com setor empresarial e educacional na região de atuação da Unijuí. Definir rol de serviços que de fato o setor empresarial queira permitir o acesso pelos estudantes;
Resistência para inserção no mercado empresarial	Dificuldade de inserção na comunidade em virtude do distanciamento estabelecido ao longo do tempo em que o laboratório não esteve realizando atividades desta natureza;
Serviço possível de ser copiado para outras Instituições de Ensino Superior	Adoção por parte de outras IES sobre a sistemática adotada.
Falta de tempo disponível	Dificuldades de participação dos alunos, falta de disponibilidade de tempo dos professores nas atividades do laboratório.
Falta de recursos financeiros	Falta de investimentos internos podem minar a visibilidade interna e externa.
Falta de interesse em fazer parte	Aspectos de comportamentos de docentes e estudantes que buscam mais atividades mais teóricas e que não venham buscar metodologias mais participativas, que remetam a fazer pensar, raciocinar.
Concorrência com empresas de consultoria	Outras entidades que oferecem os mesmos serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4.3 Construção dos Referenciais Estratégicos

O laboratório de Administração, atualmente, tem apenas um planejamento intuitivo, ou seja, informal, baseado na demanda dos usuários e na oferta de disciplinas do curso de Administração da Unijuí. Devido a esta informalidade do planejamento, inviabiliza o desenvolvimento de planos de ação, com seus objetivos e recursos necessários para a tomada de decisões, e a partir deste estudo

foram formalizados os referenciais estratégicos em conjunto com professores e coordenadores:

- **Negócio:** Contribuir na formação do estudante de gestão, desenvolvendo habilidades e atitudes, proporcionando atividades práticas.
- **Missão:** “Desenvolver competências e habilidades para atuação profissional no campo da gestão, consubstanciadas a partir de processos de ensino, pesquisa e extensão, de forma inovadora e sustentável, potencializando iniciativas empreendedoras”.
- **Visão:** Ser referência e demonstrar excelência no desenvolvimento de competências inovadoras no campo da Administração.
- **Valores:** Ética, Inovação, Responsabilidade Social e Ambiental, Comprometimento, Empatia e Responsabilidade.

4.4 Elaboração das Estratégias (Balanced Scorecard)

Com base no diagnóstico estratégico elaborado (Matriz SWOT) e a partir dos referenciais estratégicos configurados, propõe-se, no quadro 5, a configuração dos planos de ações, com base na metodologia BSC:

Quadro 5 - BSC (*Balanced Scorecard*)

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta	Estratégia
Financeira	Portfólio de serviços prestados com precificação.	Lista de demandas de serviços.	Em até 3 meses.	Estabelecer quais serviços poderão ser comercializados (interna e externamente).
	Ampliar a margem financeira para investimento.	Entrada de receita e orçamento.	Em até 3 meses.	Estudar investimentos em <i>hardware</i> e <i>software</i> .
Clientes	Atrair clientes.	Controle de demandas de serviços.	Em até 6 meses.	Realizar parcerias com SEBRAE, Prefeituras, CRIATEC, CRA RS.
	Estabelecer uma relação ética baseada em confiança.	Contrato de prestação de serviços e direitos relativos aos dados da empresa.	Sempre que prestado o serviço.	Salientar que os dados dos serviços prestados serão utilizados eticamente.

Processos Internos	Plano de Marketing.	Documento elaborado.	Em até 3 meses.	Gerar documentos para prospectar novos clientes.
	Obrigatoriedade das atividades de pesquisa das disciplinas passarem pelo laboratório.	Relatório em forma de dossiê das pesquisas.	Em até 3 meses.	Coordenação elabora instrução normativa solicitando que as atividades de pesquisa sejam elaboradas em conjunto com o analista do laboratório.
Aprendizado e Crescimento	Analista de laboratório de Administração.	Índice de aumento de demanda por serviços.	38h semanais.	Ampliação da carga horária da analista atual.
	Estagiários.	Índice de aumento de demanda por serviços.	Em até 6 meses.	Contratação de estagiários remunerados por serviço prestado.
	Participação em cursos, visitas técnicas e imersões.	Índice de participação nos eventos.	Todos os atuantes.	Qualificação e atualização constante para ofertar o que há de mais novo aos estudantes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

4.4.1 Análise da perspectiva financeira

A perspectiva financeira serve para demonstrar se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros e com isso melhorando seu desempenho.

Sendo assim, como o laboratório hoje não está baseado na prestação de serviços para a sustentabilidade e lucratividade, e sim, apenas no processo de ensino e aprendizagem, sugere-se nesta perspectiva, que seja este transformado em um prestador de serviços de pesquisa e consultoria, e que seja elaborado um portfólio de serviços possíveis de serem prestados, e a partir disso, com à precificação, possam gerar crescimento financeiro e sustentabilidade do laboratório.

O preço praticado pelo laboratório, se implementada a atividade de consultoria, deve ser apenas a de garantir a subsistência e investimentos necessários, e não gerar grandes lucros de forma a não entrarmos em atrito com este mercado, e sim, criar novos parceiros.

4.4.2 Análise da perspectiva do cliente

A perspectiva do cliente, normalmente tem como resultado, a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo, e também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos.

O principal cliente do laboratório, é o estudante, que precisa ter acesso ao ensino prático dentro de sua formação. As empresas, que irão utilizar os serviços do laboratório, precisarão ter clareza de que estes dados gerados na concretização do serviço ficarão disponíveis para futuras consultas pelos estudantes. Essa atitude deverá ser formalizada na contratação.

Deverá ser executada uma procura por possíveis parceiros, dentro da universidade e fora, na comunidade. Sempre que possível, deve-se estabelecer parcerias com outras entidades que ampliem o network do laboratório e estimulem que ele seja procurado para auxiliar nas demandas. Exemplos de possíveis parceiros, são a CRIATEC, CRA RS, SEBRAE e Prefeituras.

O laboratório de Administração precisa expandir os serviços ofertados para a comunidade externa, assim realmente conseguindo ser referência e porta de entrada para a vida profissional dos acadêmicos do curso de Administração da Unijuí.

4.4.3 Análise da perspectiva dos processos internos

A análise da perspectiva dos processos internos, deve oferecer as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado.

Sugere-se que seja implementada a oferta de serviços de consultoria organizacional para pequenas empresas como forma de estabelecer um banco de dados e de atividades que os estudantes possam utilizar como ferramenta para desenvolver os conteúdos teóricos, de forma prática.

A partir desta definição, deverá ser elaborado um plano de negócio, com o portfólio de serviços possíveis de serem vendidos, com a formalização do processo de cobrança e a partir disso, elaborar um planejamento de marketing para venda e divulgação.

4.4.4 Análise da perspectiva do aprendizado e crescimento

Se uma empresa quer crescer além dos níveis atuais de desempenho financeiro e para os clientes, é necessário gerar ideias que permitam melhorar os

processos. Os funcionários estão cada vez mais à frente dos clientes da organização e dos processos.

Para que o ensino na universidade possa ser transformador, é preciso inverter o processo que tradicionalmente se faz. Os docentes se esmeram e se esforçam em trazer a inovação que as empresas fazem ou executam para dentro da sala de aula, quando o mais transformador, seria que a universidade, através do Laboratório de Administração, levasse a inovação para dentro das empresas através de profissionais tecnologicamente formados e com proatividade.

O investimento em inovação é necessário, e permitir que os funcionários participem de cursos, visitas técnicas e imersões relacionados à gestão e inovação constantemente para ofertar o que há de mais novo aos estudantes, para que a tecnologia seja inserida nas empresas através do laboratório.

A partir do aumento das demandas, será necessário a contratação de mão-de-obra, e aqui se sugere a contratação de estagiários por demanda, e com remuneração, já calculada na precificação do serviço. Esta atividade, gerará um vínculo com o atual estudante que estará através do laboratório de Administração da Unijuí, prestando serviço real à comunidade, caracterizando o processo de extensão, tão valorizado na universidade em geral.

Acompanhando o crescimento do laboratório, e de suas atividades, foi proposto a ampliação das horas contratadas dos analistas, que terão mais demandas para planejar, controlar, supervisionar e executar.

4.5 Controle e Avaliação

O planejamento estratégico é um processo contínuo e permanente que deve ser revisto e analisado para identificar e corrigir falhas. É crucial o apoio de todos os professores do curso para que o laboratório se concretize como um prestador de serviços de excelência.

5 Considerações finais

Este estudo demonstrou a importância do planejamento estratégico, que funciona como uma ferramenta de gerenciamento, revelando pontos de problemas a serem solucionados. O estudo permitiu elaborar um diagnóstico organizacional, delineando o negócio, a visão, os valores e a missão do Laboratório de Administração.

O objetivo de desenvolver uma proposta de plano estratégico para o Laboratório de Administração da Unijuí, visando qualificar o apoio aos estudantes e servir de referência para sua estruturação, foi cumprido e demonstrado seguindo

a metodologia de planejamento estratégico. Ficou evidente a importância do planejamento, que facilita a demonstração do papel da empresa perante a sociedade.

As estratégias propostas via *Balanced Scorecard* devem ser acompanhadas para que sejam efetivamente contadas como vencidas. Esta pesquisa pode servir como apoio a estudantes, futuros empresários ou colaboradores, como fonte de conhecimento sobre o Planejamento Estratégico e suas ferramentas.

Ainda, foram ressaltadas algumas recomendações e sugestões para futuros estudos, como a criação de um plano estratégico de marketing e um plano de negócios. Embora o Planejamento Estratégico tenha sido elaborado considerando, coordenação e professores, não foram considerados os alunos e as empresas demandantes do laboratório de gestão. Fica a recomendação para que, no processo de institucionalização, a percepção destes dois outros públicos seja incluída para gerar um planejamento ainda mais consistente e qualificado.

Referências

- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KAPLAN, R. S., NORTON D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KARPAGAM, U.P.L.; SUGANTHI, L. Performance measurement of organisations: A review of Balanced Scorecard technique. *International Journal of Business Performance Management*, v.14, n.2, p.129 148, 2013.
- MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 3.ed. Atlas.2016
- MINAYO, M. C. S. et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OJHA, D.; PATEL, P.C.; SRIDHARAN, S.V. Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. *International Journal of Production Economics*, 2020.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas (35^a ed). São Paulo: Atlas, 2023.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

SORDI José Osvaldo de. Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação. Saraiva. 2013.

CONTABILIDADE GERENCIAL PARA TOMADA DE DECISÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TERRAPLANAGEM

MANAGERIAL ACCOUNTING FOR DECISION-MAKING: A CASE STUDY IN AN EARTHMOVING COMPANY

VITÓRIA FRANK GALLERT

Bacharel em Ciências Contábeis

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Campus de Santo Ângelo/Brasil

E-mail: vitoriafgallert@aluno.santoangelo.uri.br

LUCIANA MORO DE SOUZA

Doutora em Desenvolvimento Regional

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Campus de Santo Ângelo/Brasil

E-mail: luciana@san.uri.br

NEUSA MARIA DA COSTA GONÇALVES SALLA,

Doutora em Ciências Contábeis e Administração

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Campus de Santo Ângelo/Brasil

E-mail: neusalla@san.uri.br

GABRIELA TONIN

Bacharel em Ciências Contábeis

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Campus de Santo Ângelo, Brasil

E-mail: gabrielatonin@aluno.santoangelo.uri.br

RESUMO: Este estudo examinou como a Contabilidade Gerencial auxilia na tomada de decisões em uma empresa de terraplanagem. A pesquisa, que combinou métodos exploratórios, descritivos, documentais e um estudo de caso, analisou as demonstrações contábeis da empresa para extrair informações gerenciais. A Análise Vertical revelou uma reestruturação de ativos, com um aumento nos ativos circulantes e uma redução nos não circulantes. No passivo, houve uma diminuição das obrigações de curto prazo e um aumento nas de longo prazo, além de um crescimento no patrimônio líquido,

impulsionado por capital social e lucros retidos, indicando melhor saúde financeira e capitalização. A Análise Horizontal mostrou uma expansão geral dos recursos e um aumento dos ativos totais, financiados principalmente por dívidas de longo prazo, usadas para a aquisição de ativos fixos. O patrimônio líquido também cresceu, sinalizando a geração de lucros e um fortalecimento da estrutura de capital. Os Indicadores de Liquidez apontaram uma melhora em 2023, com o aumento do ativo circulante. Os Indicadores de Endividamento destacaram uma maior dependência de dívidas de longo prazo para financiar investimentos. Já os Indicadores de Rentabilidade demonstraram que a empresa conseguiu aumentar seu capital próprio e gerar lucros, refletindo em boa rentabilidade. Em suma, a análise dos indicadores forneceu contribuições gerenciais valiosas para auxiliar os gestores em decisões mais assertivas.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade Gerencial, Tomada de Decisão, Indicadores Financeiros.

ABSTRACT: This study examined how Managerial Accounting supports decision-making in an earthmoving company. The research, which combined exploratory, descriptive, documentary methods and a case study, analyzed the company's financial statements to extract managerial information. Vertical Analysis revealed a restructuring of assets, with an increase in current assets and a reduction in non-current assets. On the liabilities side, there was a decrease in short-term obligations and an increase in long-term obligations, as well as growth in equity, driven by share capital and retained earnings, indicating improved financial health and capitalization. Horizontal Analysis showed an overall expansion of resources and an increase in total assets, mainly financed by long-term debt used for the acquisition of fixed assets. Equity also grew, signaling profit generation and a strengthening of the capital structure. Liquidity Indicators pointed to an improvement in 2023, with the growth of current assets. Indebtedness Indicators highlighted a greater reliance on long-term debt to finance investments. Profitability Indicators demonstrated that the company was able to increase its equity and generate profits, reflecting solid profitability. In summary, the analysis of the indicators provided valuable managerial contributions to support managers in making more assertive decisions.

KEYWORDS: Managerial Accounting, Decision-Making, Financial Indicators.

1 Introdução

Este artigo investiga como as informações da Contabilidade Gerencial auxiliam no processo de tomada de decisões em uma empresa de terraplanagem no interior do Rio Grande do Sul. O estudo se baseia na premissa de que a contabilidade gerencial é uma ferramenta interna essencial para fornecer dados confiáveis e relevantes, capacitando os gestores a tomar decisões assertivas (Iudicibus, 2020).

Em um cenário de constantes transformações, a contabilidade se destaca como um sistema de informação capaz de registrar as atividades da organização, interpretar relatórios e fornecer dados cruciais para o ciclo de gestão, que envolve planejamento, execução e controle (Crepaldi, 2017). Para que as decisões sejam eficazes, é fundamental contar com um conjunto de informações atualizadas, que podem mitigar riscos e promover resultados mais favoráveis, conforme pontuam Lunkes e Schnorrenberger (2009).

O problema de pesquisa que norteia este estudo é: “Quais são as informações advindas da contabilidade gerencial que auxiliam no processo de decisões gerenciais de uma empresa de terraplanagem?”

Para responder a essa questão, o objetivo geral é analisar as informações da contabilidade gerencial que influenciam as decisões da empresa. Para isso, os objetivos específicos incluem: efetuar análises horizontal e vertical, calcular os indicadores gerenciais de liquidez, endividamento e rentabilidade e apresentar as análises contábeis para fins gerenciais.

A justificativa deste estudo reside na importância de as empresas utilizarem as demonstrações contábeis como ferramentas gerenciais. A escassez de informações contábeis e a falta de compreensão de sua relevância podem levar a uma gestão ineficiente, com alocação inadequada de recursos e decisões baseadas em percepções subjetivas, aumentando o risco de escolhas equivocadas (Marion, 2014; Garrison; Noreen; Brewer, 2013).

Este artigo está estruturado apresentando inicialmente o referencial teórico, na sequência a metodologia, a análise dos resultados e por fim as considerações finais e as referências que nortearam a pesquisa.

2 Fundamentação teórica

2.1 Contextualização a Contabilidade Gerencial

Neste tópico, são contextualizados assuntos que abordam sobre a contabilidade e contabilidade gerencial, bem como, esclarece as distinções entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

A contabilidade faz parte da ciência que visa gerir e manter o controle sobre o patrimônio, contudo, à medida que o tempo avança e a sociedade evolui, a mera apuração do patrimônio já não se revela suficiente. (Sousa, 2019).

Marion (2009) afirma que o progresso da contabilidade sempre esteve intrinsecamente ligado ao avanço da humanidade e à evolução da sociedade como um todo. Registrar e controlar são duas atividades presentes na vida do homem desde o período paleolítico, quando os elementos eram registrados nas

paredes de grutas, até a contemporaneidade com seus múltiplos e intrincados procedimentos.

A contabilidade possibilita o estudo dos fenômenos ocorridos no patrimônio das organizações, através do registro, classificação, demonstração, análise e interpretação dos fatos, os quais possibilitam informações pertinentes na condução de decisões e julgamentos referente aos assuntos da organização. (Iudícibus, 2009).

As informações advindas da contabilidade que auxiliam as empresas, são geradas a partir do conjunto de técnicas e procedimentos contábeis conhecidos como contabilidade gerencial. (Iudícibus, 2006).

Menezes (2010), afirma que a contabilidade gerencial é uma vertente da ciência contábil que oferece suporte aos membros internos da organização, fornecendo informações tanto de natureza financeira quanto operacional, a fim de facilitar o processo de tomada de decisões. Para Marques (2011, p. 11):

A contabilidade gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar o uso apropriado de seus recursos.

Iudícibus (2006, p. 21), compreende a relevância da contabilidade gerencial mencionando que:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

No contexto da contabilidade, a distinção entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial é de fundamental importância para uma compreensão abrangente das práticas contábeis.

Tanto a contabilidade financeira quanto a contabilidade gerencial servem como ferramentas potenciais de prover dados financeiros relevantes para a administração de uma empresa, entretanto, a contabilidade gerencial tem o papel de não apenas apresentar esses dados, mas também engajá-los de maneira estratégica no processo decisório da organização. (Ferreira, 2022).

Conclui-se que, a contabilidade gerencial subsidia-se das informações da contabilidade financeira para promover uma gestão eficiente das organizações. Enquanto a contabilidade financeira se responsabiliza pela formulação das

demonstrações contábeis, a contabilidade gerencial faz o uso destas informações para fornecer uma visão mais detalhada, permitindo a tomada de decisões fundamentadas em dados precisos.

2.2 Demonstrações Contábeis

As demonstrações contábeis nada mais é do que o resultado da reunião de dados coletados pela contabilidade, os quais são apresentados de maneira concisa, organizada, dando origem aos relatórios contábeis. (Marion, 2019).

De acordo com Franco (2010) as demonstrações contábeis são elaboradas para facilitar a vida de todos que necessitam saber mais sobre a situação financeira de uma empresa, portanto, o dono do negócio, gestores e até investidores precisam conferi-las com frequência.

Como tratado pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis no CPC 00 (R1) Estrutura Conceitual:

As demonstrações contábeis retratam os efeitos patrimoniais e financeiros das transações e outros eventos, por meio do grupamento dos mesmos em classes amplas, de acordo com as suas características econômicas. Essas classes amplas são denominadas elementos das demonstrações contábeis. (Estrutura Conceitual CPC 00, 2008, p.7)

De acordo com o CPC 26 (R1) em que compõe a apresentação das demonstrações contábeis, o conjunto completo das demonstrações contábeis inclui:

- a. Balanço patrimonial;
- b. Demonstração do resultado;
- c. Demonstração do resultado abrangente;
- d. Demonstração das mutações do patrimônio líquido;
- e. Demonstração dos fluxos de caixa;
- f. Demonstração do valor adicionado, se exigida legalmente ou se apresentada voluntariamente; e
- g. Notas explicativas, compreendendo um resumo das políticas contábeis significativas e outras informações explanatórias.

Bruni (2011) menciona que as demonstrações contábeis são como as consequências dos registros contábeis de uma organização. O Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício assumem papel importante no fornecimento de informações. Essas informações são cruciais para tomada de decisões, avaliação de desempenho e planejamento futuro.

2.3 Análise Das Demonstrações Contábeis

Ribeiro (2020, p. 24), define que a análise das demonstrações “tem como finalidade prestar informações sobre a situação econômica e financeira da entidade, para que as pessoas interessadas possam tomar decisões”.

Em suma, as Demonstrações Contábeis oferecem dados relevantes de uma organização, tanto para os usuários internos, quanto externos. Alves e Laffin (2018, p. 16) abordam que o objetivo das demonstrações contábeis compreende:

O principal objetivo da análise das demonstrações contábeis é a verificação da posição econômica e financeira organizacional, geralmente abrangendo pontos relevantes, como: a situação interna da empresa; a atuação da empresa no ramo de atividade em que está incluída; o desempenho da empresa diante da economia onde está inserida.

Ao argumentar sobre a análise das Demonstrações Contábeis, Assaf Neto (2020) expõe:

As duas principais características de análise de uma empresa são a comparação dos valores obtidos em determinado período com aqueles levantados em períodos anteriores e o relacionamento desses valores com outros afins. Dessa maneira, pode-se afirmar que o critério básico que norteia a análise de balanços é a comparação. (Assaf Neto, 2020, p. 107)

A análise das Demonstrações Contábeis caracteriza-se como um instrumento útil, mediante as análises vertical, horizontal e por indicadores é possível avaliar a situação patrimonial e financeira de uma organização em relação ao seu desempenho. (Marion, 2019).

A análise horizontal tem como objetivo principal identificar tendências ao longo de períodos, apontando o crescimento de itens nos balanços e demonstrações de resultados, assim como em outros demonstrativos. (Iudícibus, 2017).

Para Reis (2009, p. 110) “o método da análise horizontal compara, em forma percentual, o valor de determinada verba ou de determinado grupo de verbas em relação ao(s) ano(s) anterior(es)”.

Bruni (2011), contextualiza que, na análise horizontal são considerados os valores do período como igual a 100%, convertendo os demais valores em percentuais do ano-base.

A aplicação da análise horizontal em itens do Balanço Patrimonial possui a mesma finalidade que quando aplicada a itens do demonstrativo de resultados, ou seja, consiste em identificar a taxa de crescimento dos diversos componentes. Alguns elementos, como por exemplo o disponível, demanda uma

atenção especial no controle, no entanto, muitas vezes, a análise horizontal ganha significado quando combinada com a análise vertical. (Iudícibus, 2017).

Os índices da análise vertical seguem um processo de cálculo semelhante aos da análise horizontal, ambos sendo obtidos por meio da aplicação da regra de três, contudo, a distinção reside no fato de que a análise horizontal se concentra na variação temporal dentro de uma mesma conta, enquanto na análise vertical, examina-se a variação de uma conta em relação a outra conta (base) no mesmo período. (Martins, 2020).

Conforme Bruni (2011), ao realizar uma análise vertical, é crucial examinar os percentuais relativos aos valores de um ano específico, considerando o total desse ano como 100%. A partir desse ponto, todos os outros valores do mesmo ano são transformados em percentuais em relação ao total.

Portanto, no âmbito da avaliação financeira e contábil de uma empresa, torna-se evidente que a aplicação conjunta da análise vertical, que examina a proporção de cada item no contexto do total de um período específico, e da análise horizontal, que compara os valores ao longo de múltiplos períodos, já representa um passo significativo. Para aumentar a eficácia dessas técnicas, pode-se integrá-las à análise de indicadores, as quais oferecem métricas específicas que proporcionam uma compreensão abrangente e aprofundada do desempenho e saúde financeira da empresa em questão.

2.3.1 Análise por Indicadores

A análise das Demonstrações Contábeis por meio de indicadores envolve a comparação entre os diferentes grupos ou contas patrimoniais e de resultado, com o objetivo de estabelecer relações lógicas que permitam a avaliação da situação econômica e financeira da empresa. (Oliveira, 2010).

O conjunto de indicadores econômico-financeiros é a ferramenta tradicional que representa o conceito de análise de balanço. Essencialmente, compreende números e proporções derivadas das diversas relações possíveis entre os elementos patrimoniais listados no balanço e na demonstração de resultados. O propósito é encontrar elementos que proporcionem uma análise mais clara ou que indiquem observações sobre o desempenho econômico-financeiro da entidade. (Padoveze, Benedicto, 2013).

Nesse contexto, Martins, Diniz e Miranda (2020) alertam que antes de fazer o uso de uma grande quantidade de índices, é importante classificar aqueles que realmente são essenciais para o entendimento da condição da entidade a ser analisada.

Os Indicadores de Liquidez possibilitam determinar a capacidade da empresa em cumprir suas obrigações de curto prazo em um período relativamente breve, ou seja, com ativos que são razoavelmente líquidos. (Pinho, Tavares, 2012).

Os principais indicadores para avaliar a saúde financeira das empresas são divididos em três grupos: capacidade de pagamento, estrutura de capital e rentabilidade. A análise de liquidez inclui métricas como Liquidez Imediata, Corrente, Seca e Geral, que medem a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações financeiras com terceiros. (Pereira, 2018).

Inicialmente, apresenta-se a contextualização do indicador de Liquidez Corrente, o qual é definido por Braga (2009):

destina-se a avaliar a capacidade da empresa para pagar suas obrigações em curto prazo. Por isso, sem a pretensão de estabelecer padrões, afirma-se que este quociente deverá ser, na medida das necessidades da empresa, maior que 1,00, a fim de manter adequada margem de segurança financeira e, ao mesmo tempo, atender a nível de encaixe. (Braga, 2009, p.163)

Para chegar ao indicador de Liquidez Corrente, ou seja, evidenciar a capacidade de pagamento da empresa curto prazo, utiliza-se a fórmula exposta no quadro 1.

Quadro 1: Fórmula Índice Liquidez Corrente

$$\text{LIQUIDEZ CORRENTE} = \text{ATIVO CIRCULANTE} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Fonte: Assaf Neto (2010, p. 163)

A partir da fórmula apresentada no quadro 1, é possível identificar o quanto a empresa analisada tem de recursos de curto prazo (Ativo Circulante) para cada real de dívidas de curto prazo (Passivo Circulante). Por este motivo, o resultado ideal é que seja maior que 1, nesse caso o capital circulante líquido da empresa será positivo, visto que há compatibilidade entre os recursos a pagar e a receber no curto prazo. (Martins, 2020).

Nesse contexto, cabe nos evidenciar em análises outros indicadores de liquidez, assim como o índice de Liquidez Seca. Esta busca sanar as limitações do índice de Liquidez Corrente, excluindo do Ativo Circulante o item “estoques”, ou seja, o ativo de realização mais problemática dentro dessa categoria. (De Oliveira, Moreira, 2007).

Assaf Neto (2010), descreve em sua obra a fórmula usualmente adotada para calcular o índice de Liquidez Seca, esta evidenciada no quadro 2.

Quadro 2: Fórmula Índice Liquidez Seca

$$\text{LIQUIDEZ SECA} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUES} - \text{DESPESAS ANTECIPADAS}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Fonte: Assaf Neto (2010, p. 164)

Ao interpretar os resultados do cálculo da Liquidez Seca, certifica-se que quando este indicador resultar em um valor maior que 1, por exemplo 1,2, significa que, mesmo sem os estoques, a empresa dispõe de R\$ 1,20 de direitos para cada R\$ 1,00 de obrigações a curto prazo, bem como, se o índice resultar menor que 1, por exemplo 0,8, significa que a empresa dispõe apenas de R\$ 0,80 de disponibilidades para cada R\$ 1,00 de obrigações em curto prazo. (Hernández Jr, Begalli, 2015).

Outro indicador empregado é o Índice de Liquidez Geral, que reflete a capacidade financeira da empresa para cumprir todas as suas obrigações, tanto de curto quanto de longo prazo. A Liquidez Geral é determinada mediante a seguinte fórmula apresentada no quadro 3, por Assaf Neto (2010):

Quadro 3: Fórmula Índice Liquidez Geral

$$\text{LIQUIDEZ GERAL} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZÁVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}}$$

Fonte: Assaf Neto (2010, p. 164)

Ao elucidar a fórmula do índice de Liquidez Geral é possível indicar quanto a empresa possui de ativos realizáveis no curto e longo prazo, ou seja, a quantidade de recursos em dinheiro, ativos e direitos que uma empresa possui, para cada R\$1,00 de dívida com terceiros. (Hernández Jr, Begalli, 2015).

Souza (2014) apresenta também o índice de Liquidez Imediata, o qual demonstra a capacidade financeira da empresa em liquidar todos os seus compromissos de curto prazo, somente com as disponibilidades.

O índice de Liquidez Imediata é normalmente baixo pelo pouco interesse das empresas em manter recursos monetários em caixa, ativo operacionalmente de reduzida rentabilidade (Assaf Neto, 2010). O índice de Liquidez Imediata é calculado mediante a fórmula apresentada no quadro 4.

Quadro 4: Fórmula Índice Liquidez Imediata

$$\text{LIQUIDEZ IMEDIATA} = \text{DISPONIVEL} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Fonte: Assaf Neto (2010, p. 163)

A Liquidez Imediata pode ser interpretada da seguinte maneira: quando ultrapassa 1, como por exemplo 1,2, indica que a empresa possui R\$ 1,20 disponíveis para cada R\$ 1,00 de obrigações de curto prazo. Por outro lado, uma Liquidez Imediata inferior a 1, como 0,8, indica que a empresa tem apenas R\$ 0,80 disponíveis para cada R\$ 1,00 de obrigações de curto prazo. (Hernández JR, Begalli, 2015).

Conclui-se que os índices de Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Liquidez Seca, e Liquidez Imediata, fornecem informações complementares e possibilitam uma análise minuciosa do risco associado à empresa. São critérios cuja consideração é fundamental, porém enfatiza-se que este não é o único fator decisivo para determinar a solidez financeira da empresa, outros aspectos e indicadores também devem ser levados em conta.

Santos (2010), descreve que os Indicadores de Endividamento englobam as decisões financeiras envolvendo investimentos, financiamento e distribuição de dividendos.

O objetivo da análise de endividamento é avaliar como ele impacta a gestão financeira da empresa. Pereira (2018), expõe que os indicadores apresentados no quadro 5, fornecem informações cruciais para orientar decisões relacionadas a financiamentos e investimentos.

Quadro 5: Indicadores de Endividamento

Índice	Fórmula	Interpretação
Endividamento	Endividamento = capital de terceiros / patrimônio líquido	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 1,00 de capital próprio.
Composição do Endividamento	Composição do Endividamento = Passivo Circulante / Capital de Terceiros	Quanto, em percentual de dívidas a curto prazo a empresa tem sobre o endividamento total.
Imobilização do Patrimônio Líquido	Imobilização do Patrimônio Líquido = Ativo Permanente / Patrimônio Líquido	Quanto a empresa aplicou no Ativo Permanente (Imobilizado, Investimento e Intangíveis) para cada \$ 1,00 de PL.

Imobilização dos Recursos Não Correntes	Imobilização dos Recursos Não Correntes = Ativo Permanente / Patrimônio Líquido + Passivo não Circulante	Quanto, em percentual dos recursos não correntes a empresa destinou ao Ativo Permanente.

Fonte: Elaborado com base em Pereira (2018, p. 48).

Conforme destacado por Marion (2019), é por meio dos indicadores de endividamento que se verifica se a empresa depende mais de recursos de terceiros ou de recursos próprios para conduzir suas operações.

Os índices de rentabilidade costumam associar os resultados alcançados pela empresa a alguma medida que expresse sua escala relativa, como o valor de vendas, o total de ativos, o Patrimônio Líquido ou o ativo operacional. (Iudícibus, 2009).

O quadro 6 apresenta as definições dos índices de rentabilidade ROA, ROE e ROI, objeto de fundamentação para a presente pesquisa.

Quadro 6: Índices de Rentabilidade

Índice	Definição	Fórmula
ROA – Retorno sobre ativos	O índice que “mede a eficácia geral da administração de uma empresa em termos de geração de lucros com os ativos disponíveis.”	ROA = Lucro disponível para acionistas / ativo total
ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido	O índice que “mede o retorno obtido no investimento do capital dos acionistas ordinários da empresa.”	ROE = Lucro disponível para acionistas / patrimônio dos acionistas
ROI – Retorno sobre o investimento	O índice que “evidencia o quanto a empresa obteve de resultados em relação aos investimentos nela realizados.”	ROI = Lucro Operacional Líquido / Investimentos

Fonte: Elaborado com base em Gitman (2004, p. 55) e Martins, Miranda e Diniz (2014, p.190).

Em termos gerais, os índices de rentabilidade aprimoram a análise e explicam as consequências das mudanças em fatores significativos para a empresa. Ao compreender qual variável está sendo alterada, é possível realizar uma avaliação precisa, utilizando os aumentos ou quedas nos números com base na análise do ROA, ROE e ROI como fundamento.

2.4 Contabilidade Gerencial

É crucial reconhecer a importância da contabilidade gerencial na eficaz gestão das empresas. As demonstrações contábeis fornecem dados de grande relevância para uma análise financeira. Um dos principais elementos para o sucesso nas análises reside na precisão e confiabilidade dos dados. (de Oliveira, 2016)

A análise de balanços, fundamentada nas informações contábeis gerenciais, tem como propósito apresentar a situação econômico-financeira atual, destacando as razões que influenciaram a evolução demonstrada e as perspectivas futuras. A partir dessas análises, é possível obter informações sobre a situação atual, a anterior e a futura (projetada) das empresas. (Assaf Neto, 2010).

Os gestores estão constantemente encarregados de tomar decisões e, por esse motivo, dependem de informações pertinentes e confiáveis como suporte para essas escolhas. A contabilidade assume o papel primordial nesse fornecimento, pois ela abarca todos os registros da empresa desde sua fundação. Através das demonstrações contábeis, é possível extrair os dados essenciais para uma gestão eficaz da empresa. (Iudícibus; Marion, 2011).

A contabilidade gerencial envolve o gerenciamento da informação contábil. A utilização da informação contábil como instrumento de gestão é um aspecto crucial da contabilidade gerencial, sendo essencial que essa informação seja valiosa e relevante para ser aplicada no processo de administração. (Padoveze, 2010).

A finalidade fundamental da informação contábil é auxiliar indivíduos na tomada de decisões, que podem ser desde o presidente de uma empresa até o gestor de produção ou o administrador. Independentemente do responsável pela decisão, o conhecimento da informação contábil possibilita a tomada de decisões mais assertivas e embasadas. (Horngren, Sundem, Stratton, 2010).

Para Francisco Filho (2015, p.134), “a tomada de decisão corresponde ao processo de resposta de um problema, buscando e escolhendo uma solução ou atitude que crie valor para os acionistas da organização”

Jiambalvo (2013) afirma que a finalidade da contabilidade gerencial é disponibilizar os dados essenciais para o planejamento e controle das operações de uma organização, contribuindo, assim, para a tomada de decisões.

A contabilidade gerencial implica na disponibilização de dados, tanto financeiros quanto não financeiros, a gestores e colaboradores de uma organização, com o propósito de auxiliar na tomada de decisões, alocação de recursos, avaliação e reconhecimento do desempenho. (Atkinson *et al.*, 2015).

Portanto, é fundamental para qualquer organização dedicar atenção especial aos usuários internos, em todos os níveis hierárquicos, uma vez que, necessitam de informações contábeis para supervisionar operações e para o planejamento e a tomada de decisões em suas áreas específicas. (Padoveze, 2012).

3 Metodologia

A pesquisa se classifica, quanto aos fins, como exploratória, descritiva e aplicada, segundo Vergara (2016). Ela é exploratória porque investiga uma empresa cujas informações contábeis não estavam organizadas formalmente. É descritiva porque expôs as práticas contábeis, coletando e analisando dados para identificar a relação entre variáveis financeiras e decisões. Por fim, é aplicada por ser realizada em uma empresa de terraplanagem, fornecendo soluções para melhorar a contabilidade gerencial. Quanto aos meios, a pesquisa é documental, bibliográfica e um estudo de caso, de acordo com Vergara (2016). A abordagem documental usou registros internos para elaborar as demonstrações contábeis. A bibliográfica construiu a base teórica com livros e artigos. O estudo de caso permitiu uma análise aprofundada em uma única empresa. A coleta de dados combinou referências bibliográficas, análise documental e o estudo de caso, conforme Vergara (2016). Os dados bibliográficos foram obtidos por leitura em livros, normas. No estudo de caso, a coleta foi a partir de relatórios contábeis e entrevistas. O tratamento dos dados foi quantitativo e qualitativo. A quantitativa mensurou variáveis financeiras a partir de demonstrações contábeis (Richardson, 2015). A qualitativa, por sua vez, complementou a análise, interpretando os dados para fornecer informações gerenciais, conforme Marconi & Lakatos (2022). A análise de conteúdo foi usada para descrever como as informações contábeis apoiam a tomada de decisões.

4 Resultados da pesquisa

Inicialmente, foram realizadas as análises Vertical e Horizontal, visando identificar a finalidade gerencial a partir da demonstração da evolução/redução dos valores de um período para o outro, visto que, os gestores de posse destas informações podem vincular aos objetivos da empresa e tomar atitudes seguras.

Ao evidenciar os resultados da Análise Vertical e Horizontal, identificou-se os índices com maior representatividade, estes apresentados no quadro 7.

Quadro 7: Análise Gerencial das Análises Verticais e Horizontais

Ano	Índice	Valor	AV (%)	AH (comparação com 2021) (%)
2023	Ativo Total	13.754.232,38	100%	155,95%
2023	Passivo Total	3.616.731,25	100%	345,84%
2023	Patrimônio Líquido Total	10.137.501,13	280,29%	130,41%
2023	Clientes	2.701.386,19	19,64%	30001,73%
2023	Máquinas e Equipamentos	8.920.337,15	64,86%	144,94%

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Observa-se que o valor dos clientes no Ativo Circulante aumentou significativamente de 2021 para 2023. Este crescimento demonstra uma grande expansão na base de clientes ou aumento nas vendas a prazo. Como sugestão gerencial, acredita-se que implementar uma política de crédito mais rigorosa seja viável para evitar inadimplência, assim como considerar a utilização de técnicas de análise de crédito para avaliar a capacidade de pagamento dos novos clientes.

O aumento considerável em máquinas e equipamentos indica investimentos grandes em ativos fixos, possivelmente para aumentar a capacidade produtiva ou modernizar a operação. Como sugestão gerencial, indica-se avaliar recorrentemente o retorno sobre investimento (ROI) desses ativos para garantir que os novos equipamentos estejam contribuindo para a eficiência e produtividade esperadas.

Houve um aumento no Passivo Total, demonstrando um aumento nas dívidas ou obrigações da empresa. Isso pode indicar maior dependência de capital de terceiros. Considera-se reavaliar a estrutura de capital e buscar alternativas para reduzir a dívida, como renegociar prazos com credores ou buscar capital adicional por meio de investimentos ou financiamento mais favorável.

O Patrimônio Líquido também aumentou significativamente, o que é positivo, indicando que a empresa está conseguindo gerar valor para os sócios. Sugere-se continuar fortalecendo a posição patrimonial, reinvestindo lucros em áreas estratégicas da empresa.

Ao analisar os Indicadores de Liquidez pela ótica gerencial, é possível identificar padrões e sugestões, estas apresentadas no quadro 8.

Quadro 8: Análise Gerencial dos Indicadores de Liquidez

Índice	2023	2022	2021	Finalidade Gerencial	Sugestão Gerencial
Liquidez Corrente	6,43	1	2,47	Medida da capacidade de pagar as obrigações de curto prazo com os ativos circulantes. 2023: Aumento significativo indica alta capacidade de pagamento.	Manter um controle rigoroso sobre os ativos circulantes e avaliar a necessidade de manter níveis elevados de liquidez.
Liquidez Seca	6,43	1	2,47	Similar à Liquidez Corrente, mas exclui estoques. Indica a capacidade de pagar obrigações sem depender da venda de estoques. 2023: Alto valor sugere excelente capacidade de pagamento.	Continuar a monitorar os ativos líquidos e manter um nível saudável de liquidez seca para evitar problemas de liquidez.
Liquidez Geral	1,68	3,39	1,51	Avalia a capacidade de pagamento a longo prazo, incluindo Ativos e Passivos não Circulantes. 2022: Alto valor sugere boa cobertura de dívidas a longo prazo.	Revisar a estratégia de financiamento a longo prazo para manter a liquidez geral em níveis ótimos e evitar a dependência excessiva de dívidas.
Liquidez Imediata	0,48	0,97	1,36	Medida da capacidade de pagar obrigações imediatas com caixa e equivalentes de caixa. 2023: Valor baixo indica uma menor disponibilidade de caixa imediato.	Melhorar a gestão de caixa para aumentar a liquidez imediata, garantindo reservas suficientes para emergências financeiras.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Os Índices de Liquidez fornecem uma visão transparente da capacidade da empresa de honrar suas obrigações financeiras em curto e longo prazo, com base nisso a gestão deve focar em manter um equilíbrio saudável entre Ativos e Passivos, garantindo que a empresa possua reservas suficientes para enfrentar períodos de instabilidade e aproveitar oportunidades de crescimento sem comprometer a saúde financeira a longo prazo.

Apresenta-se no quadro 9 os Indicadores de Endividamento e seus fins gerenciais.

Quadro 9: Análise Gerencial dos Indicadores de Endividamento

Índice	2023	2022	2021	Finalidade Gerencial	Sugestão Gerencial
Endividamento	0,36	0,13	1,54	Mede a proporção de capital de terceiros em relação ao capital próprio. 2022: Redução significativa, indicando menor dependência de dívida.	Manter o controle sobre o endividamento, evitando aumento desnecessário da dívida e buscando financiamentos a condições favoráveis.
Composição do Endividamento	0,13	0,37	0,35	Indica a proporção de dívidas de curto prazo em relação ao endividamento total. 2023: Redução, sugerindo menor pressão de curto prazo.	Continuar a renegociar dívidas para obter melhores prazos e condições de pagamento, reduzindo a pressão sobre o fluxo de caixa.
Imobilização do Patrimônio Líquido	1,07	1,08	1,03	Mede o quanto do Patrimônio Líquido está investido em ativos imobilizados. 2023: Estável, indicando investimentos consistentes em ativos fixos.	Garantir que os investimentos em imobilizados estejam gerando o retorno esperado e contribuindo para a operação da empresa.
Imobilização dos Recursos Não Correntes	0,81	1	0,91	Avalia a proporção dos recursos não correntes investidos em ativos imobilizados. 2023: Redução, indicando melhor utilização dos Recursos Não Correntes.	Continuar monitorando a alocação de recursos não correntes para garantir a eficiência dos investimentos em ativos de longo prazo.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Os Indicadores de Endividamento são fundamentais para avaliar a saúde financeira e a estrutura de capital da empresa. A gestão deve focar em manter um equilíbrio entre capital próprio e capital de terceiros, garantindo que a empresa possa sustentar seu crescimento sem comprometer sua estabilidade financeira. Monitorar e ajustar constantemente a Composição do Endividamento e a Imobilização dos Recursos garantirá uma alocação eficiente de recursos e uma maior resistência a flutuações econômicas.

Demonstra-se no quadro 10 os Indicadores de Rentabilidade e seus fins gerenciais.

Quadro 10: Análise Gerencial dos Indicadores de Rentabilidade

Índice	2023	2022	2021	Finalidade Gerencial	Sugestão Gerencial
ROA (Retorno sobre Ativos)	0,15	0,01	0,08	Mede a eficiência da empresa em gerar lucros a partir de seus ativos totais. 2023: Aumento significativo, indicando melhor utilização dos ativos para gerar lucro.	Continuar a otimizar a utilização dos ativos para maximizar os retornos. Investir em ativos que proporcionem maior rentabilidade.
ROE (Retorno sobre Patrimônio)	0,21	0,01	0,1	Mede a capacidade da empresa de gerar lucros com o capital dos acionistas. 2023: Crescimento acentuado, mostrando uma eficiente geração de valor para os acionistas.	Manter estratégias que maximizem o retorno para os acionistas, como reinvestimento de lucros em projetos rentáveis e melhoria contínua da gestão operacional.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Os Indicadores de Rentabilidade, como ROA e ROE, são essenciais para avaliar a eficiência da empresa em gerar lucros e proporcionar retornos aos acionistas. A gestão deve focar em estratégias que maximizem esses índices, garantindo que os ativos e o capital dos acionistas sejam utilizados da maneira mais eficiente possível. Isso inclui otimização operacional, investimentos estratégicos e uma gestão financeira sólida que promova a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.

A partir da demonstração das contribuições da Contabilidade Gerencial com finalidade gerencial, finda-se a resolução dos objetivos que foram propostos neste artigo.

5 Considerações finais

Este artigo teve como objetivo geral analisar as informações advindas da Contabilidade Gerencial que auxiliam no processo de decisões gerenciais de uma empresa de terraplanagem.

Os tópicos apresentados teoricamente para alcance dos objetivos propostos contemplaram referências de renomados autores sobre o tema da pesquisa, ou

seja, Demonstrações Contábeis, Análise das Demonstrações Contábeis com finalidade gerenciais, análise por indicadores, e contabilidade gerencial para tomada de decisões.

Para o alcance dos objetivos propostos, conduziu-se uma pesquisa aplicada e descritiva, utilizando-se de pesquisas bibliográfica, documental e caracterizada como estudo de caso em uma empresa de terraplanagem, onde a partir dos Demonstrativos Contábeis disponibilizados tornou-se possível calcular e analisar os indicadores de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade, visando apresentar as vantagens da análise das Demonstrações Contábeis para fins gerenciais da empresa.

Os principais resultados da pesquisa, a partir da Análise Vertical revela-se mudanças significativas na estrutura dos Ativos e Passivos da empresa ao longo do período analisado. Observa-se um aumento considerável na proporção de Ativos Circulantes, indicando uma maior concentração de recursos em contas a receber e outros ativos de curto prazo. Paralelamente, houve uma redução na participação dos Ativos Não Circulantes, sugerindo uma possível reestruturação dos Ativos de Longo Prazo. No lado do Passivo, a empresa demonstra uma diminuição nas obrigações de curto prazo, enquanto as dívidas de longo prazo aumentaram substancialmente, refletindo uma estratégia de financiamento voltada para o alongamento do perfil da dívida. O Patrimônio Líquido também apresentou um crescimento expressivo, impulsionado principalmente pelo aumento do capital social e pela retenção de lucros, o que indica uma melhoria na capitalização e na saúde financeira da empresa.

Na Análise Horizontal destaca-se variações notáveis nos Ativos, Passivos e Patrimônio Líquido ao longo dos anos. Houve um crescimento acentuado dos ativos totais, evidenciando uma expansão significativa dos recursos disponíveis para a empresa. Os Passivos Totais também aumentaram, especialmente as dívidas de longo prazo, indicando uma maior alavancagem financeira. Esse aumento no endividamento de longo prazo pode estar associado a investimentos em ativos fixos ou a estratégias para melhorar a liquidez de curto prazo. O Patrimônio Líquido da empresa também mostrou um crescimento marcante, sinalizando uma robusta geração de lucros e um fortalecimento da estrutura de capital, o que é um indicativo positivo de rentabilidade e sustentabilidade financeira.

Quanto aos Indicadores de Liquidez revela-se a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo. Em 2023, a empresa mostrou uma melhora na liquidez, refletida no aumento do Ativo Circulante. No entanto, a dependência de financiamentos de curto prazo sugere uma necessidade de gestão cuidadosa do fluxo de caixa para evitar problemas de liquidez no futuro.

No que tange aos Indicadores de Endividamento, observa-se uma maior dependência de dívidas de longo prazo em 2023, o que pode ser uma estratégia para financiar investimentos em ativos fixos. Embora isso aumente a alavancagem financeira, também implica um compromisso com pagamentos de juros no longo prazo, que precisa ser monitorado para manter a saúde financeira da empresa estudada.

O principal resultado da pesquisa no que se refere aos Indicadores de Rentabilidade, foi a demonstração do aumento significativo do Patrimônio Líquido em 2023, impulsionado pelo crescimento do “Capital Social” e dos “Lucros e Prejuízos”, visualizando que a empresa conseguiu aumentar seu capital próprio e gerar lucros substanciais, o que é um sinal positivo de rentabilidade.

Estima-se que, a partir deste contexto, que a aplicação desses métodos de análise permitiu para a empresa objeto de pesquisa identificar áreas críticas que necessitam de atenção, como a dependência de financiamentos de curto prazo e o aumento da dívida de longo prazo.

Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de estudos comparativos entre a empresa de terraplanagem analisada e outras empresas do mesmo setor, visando identificar boas práticas e estratégias de gestão que possam ser adotadas para melhorar o desempenho financeiro e operacional. Assim como um estudo de custos para investigar estratégias para a redução de custos fixos e variáveis na operação da empresa de terraplanagem.

Referências

- ALVES, Aline; LAFFIN, Nathália H. F. **Análise das Demonstrações Financeiras**. Porto Alegre: Sagah, 2018. E-book. ISBN 9788595027428. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595027428/>. Acesso em: 21 out. 2023.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: Um Enfoque Econômico-financeiro. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2020. E-book. ISBN 9788597024852. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024852/>. Acesso em: 20 out. 2023.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis**: Estrutura, Análise e Interpretação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano Leal. **Análise Contábil e Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC).

Pronunciamento Técnico CPC 00 (R1) – Estrutura conceitual para elaboração e divulgação de relatório contábil-financeiro. Brasília, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Norma Brasileira de Contabilidade -NBC TG 26 (R5) - **Apresentação das Demonstrações Contábeis**. Brasília (DF), 2017.

CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S. **Contabilidade Gerencial - Teoria e Prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. ISBN 9788597011654. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597011654/>. Acesso em: 09 set. 2023.

DE OLIVEIRA, Rodrigo Gonçalves; Moreira, Heber Lavor. **A Utilização dos Indicadores de Liquidez como Instrumento de Análise Financeira**. 2007. Disponível em: <https://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Rodrigo-Gon%C3%A7alves-de-Oliveira-A-Utiliza%C3%A7%C3%A3o-dos-Indicadores-de-Liquidez-como-Instrumento-de-An%C3%A1lise-Financeira.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2023.

DE OLIVEIRA, Viviane Cristine; PIMENTA, Paulo Henrique. **Análise das Demonstrações Financeiras: Uma Ferramenta Gerencial de Manutenção nas Empresas**. SYNTHESIS| Revista Digital FAPAM, v. 7, n. 1, p. 17-31, 2016.

FERREIRA, Bruno Fernandes. **Análise Financeira, Gestão de Custos e Contabilidade Gerencial como Mecanismos para a Tomada de Decisão e Êxito Empresarial da Siemens Energy**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=553874>. Acesso em: 19 de nov. 2023.

FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **Planejamento e Controladoria Financeira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. E-book. Disponível em: <http://univates.bv3.digitalpages.com.br/user/publications/9788543016658/pages/45>. Acesso em: 29 out. 2023.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços**. São Paulo: Atlas, 2010.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. AMGH Editora, São Paulo, 2013.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, CHARLES t., SUNDEN, Gary L., STRATTON, Willian O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C. **Curso de Contabilidade para Não Contadores**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**, 11 ed. São Paulo: Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788597010879. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010879/>. Acesso em: 21 out. 2023.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial - Da Teoria À Prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020. E-book. ISBN 9788597024197. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024197/>. Acesso em: 02 set. 2023.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. Rio de Janeiro: Grupo Gen-LTC, 2013.

JR., José Hernandez P; BEGALLI, Glaucos A. **Elaboração e Análise das Demonstrações Financeiras**, 5 ed. São Paulo: Atlas, 2015. E-book. ISBN 9788597000740. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000740/>. Acesso em: 01 nov. 2023.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: Na Coordenação Dos Sistemas De Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 18 nov. 2023.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597021264. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021264/>. Acesso em: 22 out. 2023.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 14.ed. São Paulo: Atlas 2009.

MARION, José Carlos. **Introdução A Contabilidade Gerencial**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MARQUES, W.L. **Contabilidade Gerencial: A necessidade das empresas**. 03.ed. Paraná: Clube de autores, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. Rio de Janeiro: Atlas 2020. 258 p. E-book. ISBN 9788597025439. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025439/>. Acesso em: 21 out. 2023.

MARTINS, Eliseu; DINIZ, Josedilton Alves; MIRANDA, Gilberto José. **Análise Avançada das Demonstrações Contábeis** - Uma Abordagem Crítica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MENEZES, V. **Contabilidade Gerencial e sua Importância na Atualidade. Administradores**, 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-contabilidade-gerencial-e-sua-importancia-na-atualidade>. Acesso em: 08 out. 2023.

OLIVEIRA, Alessandro Aristides de *et al.* **A Análise das Demonstrações Contábeis e Sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações**. Revista Eletrônica: Gestão e Negócios, v. 1, n. 1, p. 1, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Análise das Demonstrações Financeiras** - 3ª ed. revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2013. E-book. ISBN 9788522114689. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114689/>. Acesso em: 01 nov. 2023.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Antonio Gualberto. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 2018. Disponível em: <https://repositoriodev.ufba.br/handle/ri/33718>. Acesso em: 21 out. 2023.

PINHO, Carlos; TAVARES, Susana. **A Análise Financeira**. 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.2/13481>. Acesso em: 21 out. 2023.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações Contábeis**: estrutura e análise. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

RIBEIRO, Osni M. **Noções de Análise de Demonstrações Contábeis - V. 4 - Série Fundamentos De Contabilidade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536532790. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532790/>. Acesso em: 03 nov. 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTOS, M. R. D.; CODA, R.; MAZZALI, L. **Clima Organizacional e Desempenho Financeiro**. Revista Universo Contábil, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

SOUSA, Germano Rolim de. RODRIGUES, Ivan Teotonio. BILIO, João Henrique Silva. **Contabilidade Gerencial: Ferramenta de Decisão Empresarial**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 10, Vol. 09, pp. 63-85. 2019. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/decisao-empresarial>.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de Administração Financeira e Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16ª edição. São Paulo: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597007480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

CONTRIBUIÇÕES E INTERFACES DOS ENFOQUES TEÓRICOS DA CESTA DE BENS E SERVIÇOS TERRITORIAIS E DA GOVERNANÇA COLABORATIVA

*CONTRIBUTIONS AND INTERFACES OF THE THEORETICAL
APPROACHES OF THE BASKET OF TERRITORIAL GOODS AND
SERVICES AND COLLABORATIVE GOVERNANCE*

DARLAN ARIEL PROCHNOW

Doutorando em Desenvolvimento Regional

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

E-mail: darlan.prochnow@sou.unijui.edu.br

EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA

Doutora em Administração

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

E-mail: euselia@unijui.edu.br

NELSON JOSÉ THESING

Doutor em Integração Regional

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

E-mail: nelson.thesing@unijui.edu.br

RESUMO: O objetivo deste estudo consiste em examinar as contribuições e interfaces dos enfoques teóricos da Cesta de Bens e Serviços Territoriais (CBST) e da Governança Colaborativa. Considera-se que ambos os conceitos vêm recebendo destaque nos estudos que permeiam a gestão sustentável de organizações e territórios. Deste modo, foi realizada revisão narrativa de literatura sobre as duas noções teóricas e, após, são discutidas as interfaces e possíveis contribuições de cada conceito nos estudos da gestão territorial e do desenvolvimento regional. Conclui-se que a noção teórica da Cesta de Bens e Serviços Territoriais é compatível com os estudos do desenvolvimento territorial brasileiro, por considerar as especificidades e recursos de cada território. Para a construção da CBST, um modelo de Governança Colaborativa pode ser a chave na cooperação entre os setores público e privado pela construção de um modelo de desenvolvimento territorial sustentável. Para examinar tal propósito, sugere-se o estudo empírico do referencial teórico aqui apresentado.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão territorial, Governança, Desenvolvimento regional.

ABSTRACT: The objective of this study is to examine the contributions and interfaces of the theoretical approaches of the Basket of Territorial Goods and Services (CBST) and Collaborative Governance. Both concepts have been gaining prominence in studies on the sustainable management of organizations and territories. Therefore, a narrative literature review was conducted on both theoretical concepts, followed by a discussion of the interfaces and potential contributions of each concept to studies of territorial management and regional development. The conclusion is that the theoretical concept of the Basket of Territorial Goods and Services is compatible with studies of Brazilian territorial development, as it considers the specificities and resources of each territory. For the development of the CBST, a Collaborative Governance model can be key to cooperation between the public and private sectors in building a model of sustainable territorial development. To examine this purpose, an empirical study of the theoretical framework presented here is suggested.

KEYWORDS: Territorial management, Governance, Regional development.

1 Introdução

A té os anos 1980, os estudos sobre o desenvolvimento rural entendiam os territórios como o simples suporte das atividades agrárias. Nessa abordagem, o uso dos recursos naturais explicaria a especialização na produção de *commodities*, desconsiderando as características locais e o protagonismo dos atores na construção social de mercados. Entretanto, estudos pioneiros como o de Bagnasco (1977) sobre o desenvolvimento territorial italiano, comprovaram a necessidade de se incorporar elementos sociais, políticos, ambientais e culturais do espaço geográfico (Carrière; Cazella, 2006).

Neste contexto, o paradigma tradicional de modernização, que adotou uma abordagem exógena e setorial para o desenvolvimento das zonas rurais, foi substituído por um novo paradigma de desenvolvimento rural de natureza mais local, endógena e integrada. O novo conceito de desenvolvimento territorial rural caracteriza, portanto, uma possibilidade de evolução endógena do território, quando este se impõe, especialmente diante da retirada dos poderes dos setores públicos. Na abordagem territorial, nota-se o crescente protagonismo dos atores locais nas dinâmicas de desenvolvimento, vinculado às capacidades de mobilização e de elaborar os seus próprios projetos, onde a cooperação entre os atores representa um elemento chave da sua resiliência, no qual as relações de confiança são centrais (Guinjoan; Badia; Tulla, 2016; Pachoud; Coy, 2018).

Desde os anos 2000, pesquisadores têm se concentrado na abordagem da CBST no estudo do desenvolvimento sustentável no Brasil, com destaque para algumas regiões do estado de Santa Catarina. Uma adequada adaptação do enfoque da CBST às condições sociais brasileiras, segundo esses pesquisadores, envolve o desafio de criar mecanismos que permitam a inclusão de atores sociais que estão à margem das principais redes que formam as cadeias produtivas nos territórios rurais. Assim, a sustentabilidade nas estratégias de desenvolvimento territorial requer que os participantes dessas redes adotem contrapartidas em benefício daqueles que, por motivos históricos, não alcançaram o mesmo sucesso (Cazella *et al.*, 2020).

Entretanto, tal tarefa é de difícil execução, uma vez que o modelo de desenvolvimento agroexportador se encontra institucionalizado no Brasil, representado pelas principais organizações profissionais agrícolas e políticas públicas agropecuárias, que primam pelo aumento da produtividade de *commodities* (Cazella *et al.*, 2020). Sendo assim, Hirzcak, Pecqueur e Mollard (2004) apontam que a governança do território é fator essencial na implantação de estratégias que desviem deste cenário, como a construção da Cesta de Bens e Serviços Territoriais, podendo, desta forma, propiciar a inserção de atores representantes de categorias sociais menos favorecidas, como a agricultura de base familiar.

Considerando estes apontamentos, o presente estudo objetivou examinar as contribuições e interfaces dos enfoques teóricos da Cesta de Bens e Serviços Territoriais e da Governança Colaborativa na gestão cooperativa do desenvolvimento territorial. A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos, seguidos pelo referencial teórico. Após, são discutidas as contribuições e interfaces das noções teóricas analisadas neste estudo. Por fim o texto apresenta as considerações finais.

2 Procedimentos metodológicos

A estratégia de pesquisa empregada foi a revisão narrativa de literatura, a qual contempla uma abordagem qualitativa (Godoy, 1995). Esta estratégia permite apresentar e discutir os principais estudos, teorias e ideias já publicadas sobre um determinado tema, de forma descritiva, interpretativa e crítica.

Os meios eletrônicos pesquisados foram o Scopus, Scielo e Portal de Periódicos da CAPES, sendo a pesquisa elaborada com termos nos idiomas português, inglês, francês e espanhol, ou seja, os idiomas com maior número de publicações nas temáticas delimitadas. Destaca-se que, em relação ao conceito da Cesta de Bens e Serviços Territoriais, os estudos seminais são franceses, todavia,

nos últimos anos, estudos brasileiros tem empregado essa noção teórica no estudo do desenvolvimento territorial sustentável.

Mesmo que a governança seja destacada como dimensão importante para a construção da Cesta de Bens e Serviços Territoriais, a literatura produzida até o momento de realização desta pesquisa não enfatiza os modelos de governança. Neste sentido, o presente estudo aponta a Governança Colaborativa como um modelo de governança que apresenta conformidade com a Cesta de Bens e Serviços Territoriais, modo pelo qual são apontadas as contribuições e interfaces entre estes dois enfoques teóricos.

3 Fundamentação teórica

3.1 Cesta de Bens e Serviços Territoriais

A Cesta de Bens e Serviços Territoriais (CBST) adotou sua abordagem teórica e metodológica na França no começo dos anos 2000, com base na divulgação dos estudos fundamentais de Pecqueur (2001) e Mollard (2001). Na metodologia da CBST, os produtos tradicionais e de qualidade diferenciada pelo conhecimento transmitido ao longo das gerações são o foco dos processos de desenvolvimento territorial sustentável. Dessa forma, a metodologia da CBST analisa ações coletivas territoriais que valorizem bens e serviços particulares de áreas rurais, com base em um sistema de governança territorial formado por agentes públicos, privados e associativos. Essa combinação de elementos e atores leva à criação de uma renda de qualidade territorial, que beneficia diversos setores produtivos e prestadores de serviços presentes na região (Cazella *et al.*, 2020).

Por conseguinte, uma Cesta de Bens e Serviços Territoriais pode ser definida como a articulação de ações mercantis e não-mercantis entre atores locais públicos, privados e associativos, com o propósito de criar uma oferta heterogênea de atributos territoriais que apoia o desenvolvimento a partir da integração entre rural e urbano. O ponto principal do enfoque consiste em inter-relacionar empreendimentos, até então isolados uns dos outros, de forma a criar uma oferta conjunta, diversificada e coerente de ativos territoriais (Cazella *et al.*, 2020). Compreende, portanto, uma abordagem centrada no desenvolvimento rural endógeno, opondo-se às características do difundido modelo agroexportador de *commodities* agrícolas.

Com o processo de mecanização da agricultura, se presenciou em todo o mundo, e principalmente no Brasil, a desvalorização dos saberes empíricos dos agricultores familiares. Saberes que tradicionalmente atravessavam gerações. Por conseguinte, muitos agricultores deixaram de lado seus conhecimentos para se

dedicarem ao novo modelo de produção, onde a técnica moderna era recomendada pelo conhecimento técnico dos profissionais da extensão rural. Desta forma, por meio do uso intenso de máquinas, insumos químicos e variedade de sementes geneticamente modificadas, grande parcela de agricultores familiares afastou-se de práticas sustentáveis que se ajustavam aos ritmos da natureza e que conheciam a finitude dos recursos naturais (Abramovay; Magalhães; Schroeder, 2010).

Como alternativas ao modelo agroexportador, estudos anteriores já discutiram a relevância do desenvolvimento de novos mercados, associados a mecanismos domésticos de qualificação e coordenação. Em se tratando do enfoque da Cesta, a adaptação deste enfoque para a realidade social brasileira passa pela valorização dos mercados locais e territoriais, cujos produtos sejam acessíveis a população do território, independentemente de sua classe social. Neste sentido, os produtos de origem colonial, caseira e caipira estão profundamente enraizados em um contexto territorial e em tradições específicas, sendo o processo social de qualificação dos produtos notadamente ligado a relações elementares de confiança e conhecimento mútuo entre produtores e consumidores. Este tipo de convenção associa-se à dinâmica peculiar das redes de produção e comercialização destes produtos, destacadamente mercados de proximidade que se vinculam ao contexto local e regional (Niederle; Schubert; Schneider, 2014; Prochnow *et al.*, 2024).

Os estudos com abordagem empírica contribuíram para a criação de instrumentos de análise da CBST. Um desses estudos teve como objetivo destacar, analisar e acompanhar os componentes que podem integrar a CBST, como produtos de qualidade, serviços, agentes sociais e o próprio contexto territorial. Para esse fim, uma coleção de ferramentas metodológicas foi criada por pesquisadores franceses. Um diagrama de análise territorial, um modelo para entender a formação da Renda de Qualidade Territorial e um quadro para organizar estratégias de ações voltadas à consolidação da cesta de bens e serviços territoriais são algumas dessas ferramentas (Cazella *et al.*, 2020).

A partir de estudos empíricos, foram desenvolvidas algumas formulações conceituais que complementam a abordagem da CBST. Entre elas, destacam-se a Renda de Qualidade Territorial (RQT), a criação de uma tipologia de CBST e um diagrama com indicadores dos três componentes principais da Cesta. Segundo Campagne e Pecqueur (2014), a Renda de Qualidade Territorial (RQT), conceito introduzido por Mollard (2001), combina duas perspectivas econômicas que normalmente são consideradas separadas: a qualidade inerente do produto e o território de sua produção. Cazella *et al.* (2020) afirmam que o pressuposto fundamental da RQT está no aumento dos preços de produtos e

serviços de qualidade que possuem atributos territoriais, em relação a ofertas com qualidade padronizada e sem vínculos explícitos com um território.

3.2 Governança Colaborativa

Há um reconhecimento crescente entre os acadêmicos e formuladores de políticas da importância de uma governança eficaz para o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável em nível regional. Nesse contexto, a Governança é um conceito abrangente e, por essa razão, muitas vezes é difusa. Pode ser utilizado tanto no contexto de métodos de gestão empresarial (governança corporativa) quanto em estratégias de preservação ambiental (governança ambiental) ou ainda em abordagens de gestão pública, combate à corrupção e suborno de servidores públicos (governança pública). Além de ser um conceito difuso, a governança tem como ponto de partida a busca pelo aprimoramento do comportamento humano e da administração das instituições. (Marques; Alves, 2010; Alves, 2001).

Deste modo, a literatura sobre a governança, especialmente a governança corporativa, vem sendo criticada por apresentar conceitos divergentes que acabam se refletindo em pesquisas com resultados empíricos mistos, dificultando assim a construção do conhecimento. Portanto, verifica-se que, mesmo em décadas de pesquisa sobre a governança, discutir diferentes abordagens, como a governança colaborativa, faz-se indispensável, uma vez que existe a necessidade de mapear e compreender a evolução e as possíveis oportunidades de estudo (Kreuzberg; Vicente, 2019).

Segundo Bingham (2010) e Purdy (2012), a Governança Colaborativa surge como uma proposta emergente em vez das abordagens convencionais que focam apenas na participação formal, abrangendo os sistemas de governança pública. Assim, na Governança Colaborativa, os valores criados e as interações entre os participantes são mais relevantes do que a mera contabilização das atividades (Bryson; Crosby; Stone, 2015).

Desta forma, a Governança Colaborativa corresponde à uma das correntes teóricas, surgidas a partir da governança em seu sentido geral. Seu conceito pode ser estendido para a compreensão da gestão do desenvolvimento territorial, já que, de acordo com Pecqueur (2001) a governança territorial caracteriza-se como um processo essencialmente dinâmico que visa a formulação e resolução de problemas. Segundo este pesquisador, essa coordenação, que une os atores, permite revelar recursos latentes e levar a uma criação em rede de valor materializado pela renda da qualidade territorial.

Por conseguinte, é possível afirmar que a Governança Colaborativa, como se tornou conhecida, reúne as partes interessadas (*stakeholders*) em fóruns coletivos para se empenharem na tomada de decisões orientadas para o consenso (Bartz; Turcato; Baggio, 2019). Ansell (2012) define a governança colaborativa como uma estratégia para coordenar, julgar e integrar os objetivos e interesses de múltiplos *stakeholders*.

Deste modo, a governança colaborativa caracteriza-se pela soma de processos que buscam compartilhar o poder na tomada de decisões com os *stakeholders* para desenvolver recomendações compartilhadas para soluções eficazes e duradouras para problemas públicos. Portanto, os processos de governança colaborativa, tais como mesas redondas multissetoriais, processos de resolução de pleitos, conselhos consultivos comunitários e negociações regulamentares, reúnem organizações dos setores governamental, empresarial e sem fins lucrativos para colaborar em problemas de interesse mútuo (Leach, 2006; Purdy, 2012).

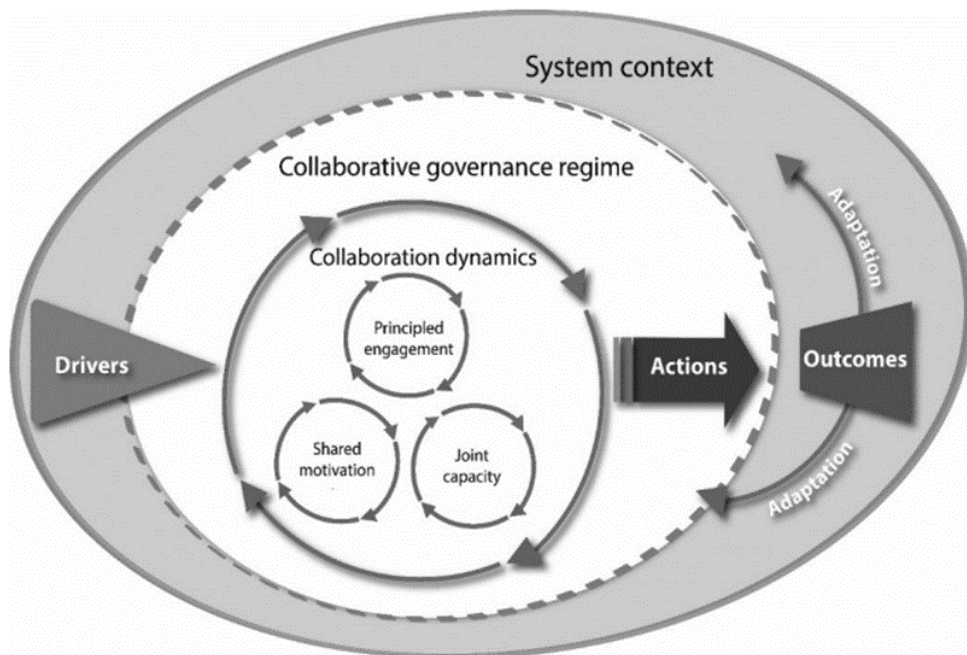
Emerson, Nabatchi e Balogh (2012) distinguiram as origens teóricas e práticas da governança colaborativa do seguinte modo: em termos teóricos, o enfoque tem uma de suas origens nos estudos de relações intergovernamentais e no nascimento do federalismo americano. Para estes autores, o desenvolvimento do conceito de governança colaborativa tem, ainda, ligação com a extensa literatura relacionada a lógica da ação coletiva e, no campo da economia institucional, do problema da produção de bens comuns. Por conseguinte, a governança colaborativa tem, do ponto de vista prático, relação com modelos de gestão construídos a partir das interfaces entre organizações.

Para Ansell e Gash (2008) A governança colaborativa pode ser definida como um processo coletivo de tomada de decisões que é formal, voltado para o consenso e deliberativo, com o objetivo de criar ou aplicar políticas públicas ou administrar programas ou ativos públicos. Nesse modelo de governança, o Estado não se impõe aos outros parceiros, mas se posiciona no mesmo patamar, em uma estrutura de diálogo e colaboração na tomada de decisões. Segundo esses autores, o processo de governança colaborativa inclui diálogo presencial, construção de confiança, comprometimento com o processo, compreensão mútua entre os participantes e resultados intermediários.

Emerson e Nabatchi (2015) ampliaram a definição para incluir mais atores, estruturas e processos, ao passo que Ansell e Gash buscaram ser mais restritivos em sua abordagem. Para esses autores, a Governança Colaborativa diz respeito aos “processos e estruturas de tomada de decisão e gestão de políticas públicas que envolvem pessoas além das agências públicas, níveis de governo e/ou esferas pública, privada e cívica, a fim de atingir um objetivo público que não

seria possível de outra maneira. Assim, os autores desenvolveram uma estrutura integrativa para a Governança Colaborativa, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Governança Colaborativa



Fonte: Emerson; Nabatchi, 2015.

Ansell e Torfing (2015) abordaram a investigação das dimensões escalares da governança colaborativa e examinaram os desafios de operar em uma única escala, entre escalas ou em múltiplas escalas e de transitar entre escalas. Os autores observam que, em geral, há uma expectativa de que os desafios da governança colaborativa aumentem à medida que a escala cresce. Esses desafios de escala envolvem custos de transação, heterogeneidade e aprendizado social fundamentado na confiança.

A escala é uma questão importante, mas amplamente negligenciada, na governança colaborativa (Ansell; Torfing, 2015). Para alcançar seus propósitos, a governança colaborativa deve, portanto, estar ancorada em territórios concretos (privilegiando a escala sub-regional), para lhe conferir solidez e perenidade, e não associada a programas financeiros com tempo de vigência limitado (Pereira, 2013).

Ansell *et al.* (2020) elaboraram, avaliaram empiricamente e revisaram um modelo teórico para entender a participação de atores em estruturas de Governança Colaborativa. Os autores ressaltaram que os incentivos, a interdependência

mútua e a confiança são pré-requisitos significativos para a inclusão, porém a administração proativa da inclusão também é de grande relevância. Além disso, o estudo levantou a hipótese de que a inclusão é estratégica, com a “ativação seletiva” dos participantes dependendo de escolhas funcionais e pragmáticas.

4 Contribuições e interfaces dos enfoques teóricos da cesta de bens e serviços territoriais e da governança colaborativa

Como alternativas ao modelo agroexportador, estudos anteriores já discutiram a relevância do desenvolvimento de novos mercados, associados a mecanismos domésticos de qualificação e coordenação. Em se tratando do enfoque da Cesta, a adaptação deste enfoque para a realidade social brasileira passa pela valorização dos mercados locais e territoriais, cujos produtos sejam acessíveis a população do território, independentemente de sua classe social. Neste sentido, os produtos de origem colonial, caseira e caipira estão profundamente enraizados em um contexto territorial e em tradições específicas, sendo o processo social de qualificação dos produtos notadamente ligado a relações elementares de confiança e conhecimento mútuo entre produtores e consumidores. Este tipo de convenção associa-se à dinâmica peculiar das redes de produção e comercialização destes produtos, destacadamente mercados de proximidade que se vinculam ao contexto local e regional (Niederle; Schubert; Schneider, 2014).

Desta forma, a construção da Cesta de Bens e Serviços Territoriais se apresenta como uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentável que, entre outras características, propõem a valorização do modelo de produção típico da agricultura familiar, e a valorização do patrimônio histórico cultural. Como aponta Pecqueur (2001), a construção da CBST demanda um modelo de governança entre os setores público, privado e associativo. Com isso, entende-se que o referencial teórico da Governança Colaborativa seja apropriado a um modelo de governança que associe os diferentes setores na proposição de estratégias de desenvolvimento territorial.

O papel da Governança Colaborativa na construção da CBST também reside na democratização da Renda de Qualidade Territorial (RQT). É visto que, nas condições sociais brasileiras, boa parte da população de um determinado território não possui poder aquisitivo para consumir produtos de qualidade no território onde vivem, mesmo que, em alguns casos, trabalhem com os produtos e serviços em questão. Neste sentido, os atores que compõem a governança se defrontam com o desafio de constituir uma CBST acessível aos consumidores locais, não atrelando a RQT exclusivamente ao aumento dos preços dos produtos e serviços, mas também à elevação do volume de vendas pela ampliação do acesso

dos consumidores a estes produtos e serviços, com a consequente redução dos preços de venda (Cazella *et al.*, 2020).

Desta forma, por demandar um sistema de governança entre os setores público, privado e associativo, entendeu-se que o conceito de Governança Colaborativa seja compatível com a conceito da CBST. Pesquisadores da Governança Colaborativa se dedicaram intensamente à criação de modelos apropriados para testes empíricos e desenvolvimento de teorias. Eles também se concentraram no estudo dos critérios para a inclusão de participantes no processo colaborativo, assim como na definição da escala geográfica e temporal da governança.

Neste sentido, considera-se que existe a interface entre os conceitos da Cesta de Bens e Serviços Territoriais, uma vez que ambos conjecturam a participação de diferentes setores na articulação de estratégias de gestão organizacional ou territorial. Além disso, ambos os conceitos apresentam ferramentas e modelos teóricos que podem ser utilizados de forma conjunta no estudo do desenvolvimento territorial sustentável.

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo examinar as contribuições e interfaces dos enfoques teóricos da Cesta de Bens e Serviços Territoriais e da Governança Colaborativa. Entende-se que a noção teórica da Cesta de Bens e Serviços Territoriais é compatível com os estudos do desenvolvimento territorial brasileiro, por buscar identificar e valorizar as especificidades e recursos territoriais.

A compatibilidade do conceito de CBST e da Governança Colaborativa está, essencialmente, na busca pela participação e tomada de decisão conjunta entre os setores público, privado e associativo. Desta forma, os modelos podem ser complementares, uma vez que pesquisadores de ambos os conceitos desenvolveram teorias e ferramentas teórico/metodológicas que podem ser empregadas no estudo do planejamento organizacional e do desenvolvimento regional.

Deste modo, sugere-se que novos estudos abordem as noções teóricas aqui apresentadas de forma empírica, observando as forças, fraquezas, oportunidades e fragilidades na escolha por um modelo colaborativo e participativo de gestão do território.

Referências

- ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, p. 78-86, 2001.
- ANSELL, C; GASH, A. Collaborative governance in theory and practice. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.
- ANSELL, C.; TORFING, J. How does collaborative governance scale?. **Policy & Politics**, v. 43, n. 3, p. 315-329, 2015.
- ABRAMOVAY, R.; MAGALHÃES, R.; SCHRODER, M. Representatividade e inovação na governança dos processos participativos: o caso das organizações brasileiras de agricultores familiares. **Sociologias**, v. 12, p. 268-306, 2010.
- BAGNASCO, A. **Tre Italie**: la problematica territoriale dello sviluppo italiano. Bologna: Società Editrice il Mulino, 1977.
- BARTZ, C. R. F.; TURCATO, J. C.; BAGGIO, D. K. Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. **DRd-Desenvolvimento Regional Em Debate**, v. 9, p. 800-817, 2019.
- BINGHAM, L. B. The next generation of administrative law: building the legal infrastructure for collaborative governance. **Wisconsin Law Review**, v. 10, n. 2, p. 297-356, 2010.
- BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; STONE, M. M. Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging. **Public administration review**, v. 75, n. 5, p. 647-663, 2015.
- CARRIÈRE, J. P.; CAZELLA, A. A. Abordagem introdutória ao conceito de desenvolvimento territorial. **Eisforia**, Florianópolis, v. 4, p. 23-47, 2006.
- CAZELLA, A. A.; MEDEIROS, M.; DESCONSI, C.; SCHNEIDER, S.; PAULA, L. G. N. O enfoque da 'Cesta de bens e serviços territoriais': seus fundamentos teóricos e aplicação no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v.16, n.3, p.193-206, 2020.
- EMERSON, K.; NABATCHI, T.; BALOGH, S. An integrative framework for collaborative governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 1, p. 1-29, 2012.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.
- GUINJOAN, E.; BADIA, A.; TULLA, A. F.; O novo paradigma do

desenvolvimento rural. Considerações teóricas e reconceituação utilizando a web rural. **Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles**, v. 71, p. 495-500, 2016.

HIRCZAK, M.; PECQUEUR, B.; MOLLARD, A. Le panier de biens et de service de qualité: vers un modèle de développement territorial durable? **Montagnes Méditerranéennes**, Institut de Géographie Alpine, no 20, p. 35-42, 2004.

KREUZBERG, F.; VICENTE, E. F. R. Para onde estamos caminhando? Uma análise das pesquisas em governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 43-66, 2019.

LEACH, W. D. Collaborative public management and democracy: Evidence from western watershed partnerships. **Public administration review**, v. 66, p. 100-110, 2006.

MARQUES, T. S.; ALVES, P. O desafio da governança policêntrica. **Prospectiva e Planejamento**, vol. 17, 2010, p. 141-164, 2010.

MOLLARD, A. Qualité et développement territorial: une grille d'analyse théorique à partir de la rente. *Économie Rurale*, v. 263, n° 261, p.16-34, 2001.

NIEDERLE, P. A; SCHUBERT, M. N; SCHNEIDER, S. Agricultura familiar, desenvolvimento rural e um modelo de mercados múltiplos. In: DOULA, S. et. al. (org.). **A agricultura familiar em face das transformações na dinâmica recente dos mercados**. Viçosa: Suprema, 2014. p. 43-68.

PACHOUD, C. COY, M. Relações de proximidade entre atores locais e as dinâmicas de desenvolvimento territorial: análise da cadeia produtiva do queijo artesanal serrano nos campos de cima da serra/rs. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 2, 2018.

PECQUEUR, B. Qualité e développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. *Économie Rurale*, n° 261, p. 37-49, 2001.

PEREIRA, M. Da governança à governança territorial colaborativa uma agenda para o futuro do desenvolvimento regional. **Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 3, n. 2, p. 52-65, 2013.

PROCHNOW, D. A.; OSINSKI, C. R. A.; VIEIRA, E. P.; ROTTA, E.; ANDRADE, I. T.; THESING, N. J. Desenvolvimento territorial por meio da construção da cesta de bens e serviços: perspectivas do turismo rural em Porto Vera Cruz/RS. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 22, n. 61, p. e16034, 2024. DOI: 10.21527/2237-6453.2024.61.16034.

PURDY, J. M. A framework for assessing power in collaborative governance processes. **Public administration review**, v. 72, n. 3, p. 409-417, 2012.

GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DIANTE DA REFORMA TRIBUTÁRIA BRASILEIRA

*KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A STRATEGIC TOOL FOR MICRO
AND SMALL ENTERPRISES IN THE FACE OF BRAZILIAN TAX
REFORM*

CARLOS RAÍ MACHADO

Mestre em Gestão Estratégica em Organizações
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil
E-mail: carlosmcrm_00@hotmail.com

BERNARDO BOTH

Doutor em Desenvolvimento Regional
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil
E-mail: bboth@san.uri.br

BRUNA SILVA DE ARRUDA

Mestranda em Administração Estratégica de Organizações
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Santo Ângelo, Brasil
E-mail: brunas_arruda@outlook.com

NEUSA MARIA GONÇALVES SALLA

Doutora em Administração e Ciências Contábeis
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões Santo Ângelo, Brasil
E-mail: neusalla@san.uri.br

RESUMO: A Reforma Tributária no Brasil é uma das transformações mais significativas no sistema fiscal nos últimos anos, afetando diretamente as micro e pequenas empresas (MPes), que são a maioria no cenário empresarial do país. Essas entidades, essenciais na geração de empregos e o desenvolvimento econômico, enfrentam barreiras estruturais e financeiras que dificultam sua adaptação às novas normas legais. A Gestão do Conhecimento (GC) desponta como uma ferramenta estratégica que pode ajudar as MPes a entender e implementar as alterações fiscais. A GC, que abrange um conjunto de ações voltadas para a criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento institucional, pode ajudar a mitigar riscos de não conformidade,

aprimorar a eficiência administrativa e aumentar a competitividade das empresas. Este estudo tem como objetivo investigar de que maneira a GC pode auxiliar as MPEs na adaptação às mudanças decorrentes da Reforma Tributária. Para isso, são analisados os principais efeitos da reforma, os princípios da GC, os desafios que as pequenas empresas enfrentam durante o processo de adequação e as maneiras pelas quais a GC pode ser utilizada como suporte estratégico. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, busca evidenciar que práticas de GC, mapear os processos, a capacitação contínua, a utilização de tecnologias de informação e a troca de boas práticas, são recursos viáveis para as MPEs, mesmo com limitações financeiras. Por fim a articulação entre GC e conformidade tributária pode não apenas oferecer soluções para os desafios imediatos da Reforma, mas também abrir caminho para a sustentabilidade e inovação a longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Reforma Tributária; Gestão do Conhecimento; Micro e Pequenas Empresas; Competitividade; Conformidade Fiscal.

ABSTRACT: The Tax Reform in Brazil is one of the most significant transformations in the tax system in recent years, directly affecting micro and small enterprises (MSEs), which are the majority in the country's business scenario. These entities, essential for the supply of jobs and economic development, face structural and financial barriers that make it difficult for them to adapt to the new legal norms. Knowledge Management (KM) emerges as a strategic tool that can help MSEs understand and implement tax changes. KM, which encompasses a set of actions aimed at creating, organizing, sharing, and applying institutional knowledge, can help mitigate risks of non-compliance, improve administrative efficiency, and increase the competitiveness of companies. This study aims to investigate how KM can help MSEs adapt to the changes resulting from the Tax Reform. To this end, the main effects of the reform, the principles of KM, the challenges that small companies face during the adaptation process and the ways in which KM can be used as a strategic support are analyzed. The research, of a qualitative and bibliographic nature, seeks to show that KM practices, mapping processes, continuous training, the use of information technologies and the exchange of good practices, are viable resources for MSEs, even with financial limitations. Finally, the articulation between KM and tax compliance can not only offer solutions to the immediate challenges of the Reform, but also pave the way for long-term sustainability and innovation.

KEYWORDS: Tax Reform; Knowledge Management; Micro and Small Enterprises; Competitiveness; Tax Compliance.

Introdução

A Reforma Tributária no Brasil tem se estabelecido como um dos assuntos mais discutidos nos âmbitos econômico e político, principalmente devido à complexidade do sistema fiscal do país e aos desafios que apresenta para

as empresas. O excesso de regulamentações, o número substancial de impostos e a burocracia ligada ao cumprimento das obrigações fiscais criam um ambiente que provoca insegurança e elevados custos de conformidade, impactando de maneira ainda mais significativa as micro e pequenas empresas (MPEs). Essas organizações constituem a maior parte do arranjo empresarial brasileiro e são responsáveis por uma parte considerável da geração de empregos e da atividade econômica. Diante disso, destaca-se a importância de se buscar entendimento sobre como serão afetadas pelas alterações introduzidas pela Reforma Tributária.

O sistema tributário brasileiro, embora pioneiro na adoção do valor agregado nos anos 60 (IPI e antigo ICM), se distanciou de modelos internacionais de sucesso devido a restrições de crédito e ao princípio da origem. A Constituição de 1988 agravou a complexidade ao estabelecer uma rígida divisão tripartite de competência sobre o consumo entre União (IPI), estados (ICMS) e municípios (ISS), criando um sistema ineficaz e de alta complexidade para Fiscos e contribuintes, desadaptado às inovações tecnológicas que unificaram bens e serviços (Carvalho, Lima e Silva, 2024).

Diante desse cenário, o Brasil discute intensamente uma Reforma Tributária inadiável, aproveitando uma oportunidade política para unificar tributos sobre o valor agregado. Propostas como a PEC 45/2019 (que resultou na Emenda Constitucional n. 132/2023) e a PEC 293/2004 buscam essa reformulação.

Neste contexto de profundas mudanças, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como uma estratégia crucial para apoiar as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) em sua adaptação às novas exigências fiscais. A GC, entendida como a criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997), permite que as MPEs transformem informações valiosas sobre a reforma em ações concretas para reduzir riscos, otimizar processos e construir vantagem competitiva, superando suas limitações estruturais e de recursos.

O estudo centraliza-se na questão de pesquisa: de que forma a GC pode contribuir para que MPEs compreendam e se adaptem às mudanças da Reforma Tributária, mantendo-se competitivas? A hipótese é que a adoção de práticas de GC (como mapeamento de processos, capacitação e uso de TI) pode reduzir riscos de não conformidade, promover eficiência administrativa e fortalecer a competitividade no novo ambiente fiscal.

O objetivo geral é analisar como a GC pode contribuir para a adaptação eficaz das MPEs. Os objetivos específicos incluem descrever os impactos da Reforma nas MPEs, conceituar a GC e propor formas de sua aplicação nesse processo. A pesquisa busca, assim, demonstrar que a Reforma, embora desafiadora,

pode ser uma oportunidade de fortalecimento para as MPes que utilizarem a GC como ferramenta estratégica de suporte.

A seguir, apresenta-se a revisão da literatura sobre a temática, os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo, os resultados e as discussões referentes a eles, as considerações finais e as referências utilizadas.

2 Revisão da literatura

2.1 Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas (MPes) tem desempenhado um papel fundamental na economia, contribuindo significativamente para a geração de empregos e renda, especialmente em países em desenvolvimento, como o Brasil.

O conceito de micro e pequenas empresas (MPes) relaciona-se ao porte organizacional, determinado por critérios como receita anual, número de empregados e estrutura administrativa. No contexto brasileiro, a Lei Complementar nº 123 (BRASIL, 2006) estabelece esses parâmetros, com ênfase na receita bruta anual: a) Microempresa (ME): receita de até R\$ 360.000,00; b) Empresa de Pequeno Porte (EPP): receita entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00.

Conforme citado por Dornelas (2023) apesar das limitações financeiras e tecnológicas, as MPes são essenciais para fomentar o empreendedorismo e a inovação em âmbito local e regional. Contudo, apesar de sua relevância, a maioria das MPes brasileiras apresenta curta longevidade, sendo que uma em cada quatro não ultrapassa o primeiro ano de atividade (IBGE, 2024). Tal situação decorre de obstáculos de mercado, condições econômicas desfavoráveis e, principalmente, da carência de experiência em planejamento e gestão financeira, fatores cruciais para a sobrevivência em um contexto competitivo (IBGE, 2024).

2.2 Reforma Tributária e seus Impactos

No contexto brasileiro, a complexidade do sistema tributário é evidenciada, entre outros fatores, pela expressiva quantidade de normas editadas ao longo das últimas décadas. Conforme levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário – IBPT (2020), no período compreendido entre 1988 e 2020 foram publicadas 419.387 normas tributárias. Deste montante, 32.104 referem-se à esfera federal, 138.042 à estadual e 249.241 à municipal, conforme dados disponibilizados pelo Tribunal de Contas da União.

Esse cenário de elevada produção normativa configura-se como um dos principais fatores que contribuem para que o sistema tributário brasileiro

seja classificado entre os mais complexos do mundo. Tal característica reforça seu caráter burocrático e dificulta sua aplicação, tanto para a administração fazendária quanto, sobretudo, para o contribuinte, segundo Marcomino (2023). Este último enfrenta, de forma recorrente, insegurança jurídica, elevados custos de conformidade, divergências interpretativas das normas, significativa quantidade de horas destinadas ao cumprimento das obrigações tributárias, maior suscetibilidade a autuações fiscais e, conseqüentemente, um contencioso tributário inflado (Marcomino, 2023).

Faz-se necessário, entretanto, explicitar de forma mais precisa os propósitos que orientam a reforma tributária em curso. De acordo com a Agência Senado (2023), seu objetivo central consiste em reduzir a burocracia e conferir maior coerência ao sistema tributário nacional, de modo a promover condições mais favoráveis ao desenvolvimento socioeconômico.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2018) já havia apontado que, para alcançar maior crescimento econômico e elevar sua competitividade no cenário internacional, o Brasil deveria alinhar-se ao padrão adotado pela maioria dos países. Nesse sentido, foi reconhecida a implementação de uma reforma que unificasse distintos tributos sobre o consumo como: IPI, PIS, COFINS, ICMS e ISS, estruturados com base em regras simplificadas e transparentes.

Sabe-se que, embora os trabalhos iniciais tenham se orientado para a criação de um imposto único, a proposta precisou ser adaptada, no âmbito das negociações para aprovação da PEC 132/2023 no Congresso Nacional, ao modelo denominado IVA dual. Nesse arranjo, institui-se um tributo federal — a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), que substituirá o IPI, o PIS e a COFINS — e um tributo de competência estadual e municipal — o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), em substituição ao ICMS e ao ISS. Ademais, a reforma introduz o Imposto Seletivo, de caráter regulatório, cujo fato gerador incidirá sobre a produção, comercialização ou importação de bens e serviços considerados prejudiciais à saúde ou ao meio ambiente. A relação desses produtos, por sua vez, será definida posteriormente por meio de lei complementar (Oliveira, 2024).

Em 2026, terá início a fase de transição da reforma tributária, caracterizada por um período de incertezas e apesar do interesse do governo em assegurar a rápida aprovação da Emenda Constitucional nº 32, a ausência de planejamento detalhado sobre os impactos econômicos exigiu a adoção de um período experimental, durante o qual serão realizadas adaptações necessárias ao novo sistema, de modo a viabilizar sua implementação e aceitação no Congresso (Scaff, 2024).

Dessa forma, com o intuito de atenuar os impactos da reforma tributária, tanto em relação ao possível aumento da carga tributária para o contribuinte quanto à eventual redução de receitas para o fisco, será adotado um período de convivência de sete anos entre os dois sistemas, conforme mencionado por Alexandre e Arruda (2024). A partir de 2026, iniciar-se-ão os testes das alíquotas, e somente em 2033 o contribuinte passará a recolher a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) de forma independente, desvinculados de quaisquer outros tributos (Alexandre; Arruda, 2024).

Com vistas à criação de um ambiente de negócios mais justo e previsível, a medida objetiva eliminar as disparidades nas alíquotas aplicadas aos diferentes setores da economia e ao simplificar a complexidade do sistema tributário, espera-se que as empresas reduzam seus custos operacionais e direcionem maior parte de seus recursos à inovação e ao crescimento organizacional (Appy e Nogueira, 2022).

2.3 Gestão do Conhecimento (GC)

A Gestão do Conhecimento (GC), é basicamente uma forma organizada e planejada de coordenar diferentes elementos como pessoas, processos, tecnologia e a estrutura da organização, tendo como objetivo gerar valor ao incentivar a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento dentro da empresa (Nomaka e Takiushi, 1997).

Segundo Barreto (1996), com o avanço social e tecnológico, passamos da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento. Diante desse cenário, o saber se torna um recurso importante, frequentemente presente não apenas em registros escritos, mas também em hábitos, procedimentos, práticas e regulamentos das organizações (Davenport; Prusak, 2003). Ainda os mesmos mencionam quatro ações que geram conhecimento ao converter informações em saber: (a) Análise comparativa: avaliar cenários conhecidos anteriormente. (b) Resultado: identificar como as informações afetam as escolhas feitas. (c) Relações: criar ligações entre o conhecimento recente e o que já foi aprendido. (d) Diálogo: descobrir o que os demais opinam a respeito dessa informação.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o saber explícito é aquele que pode ser claramente expressado de forma estruturada. É apresentado em forma sistemática, como informações, equações, descrições ou guias, podendo ser facilmente manipulado, enviado e guardado. Por outro lado, o conhecimento que não se expressa claramente é individual e complicado de ser sistematizado. Trata-se de impressões pessoais, instintos e deduções que estão fortemente ligados

às atividades, métodos, hábitos, princípios, crenças e sentimentos (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Polanyi (1958) caracteriza o conhecimento implícito como formado por dois componentes: a habilidade (competências individuais ou know-how) e a cognição (intuição, crenças, representações mentais), sendo este último desafiador de ser verbalizado. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização) sugere que o conhecimento se forma em uma espiral dinâmica, que vai além do resultado da criação para um nível elevado, estimulado pela interação entre o conhecimento tácito e o explícito. Os quatro tipos de transformação do conhecimento explicitados são:

- a. Socialização (Tácito para Tácito): compartilhamento de conhecimentos tácitos por meio de experiências práticas e interação direta, como na relação entre mestre e aprendiz.
- b. Externalização (De Tácito para Explícito): transformação do conhecimento tácito em explícito, utilizando metáforas e esquemas para expressar ideias subjetivas com clareza.
- c. Combinação: (Explícito para Explícito): organização e integração de conhecimentos explícitos por meio de sistemas digitais, documentos e bancos de dados.
- d. Internalização (De Explícito para Tácito): incorporação do conhecimento explícito como conhecimento tácito individual, através da prática e da experiência vivida, promovendo aprendizado contínuo.

Para que o conhecimento seja convertido de forma eficaz, é necessário um ambiente propício, chamado de *ba*, que pode ser físico, virtual ou até simbólico. Esse espaço favorece a troca de experiências, a resolução de problemas e a criação de saberes (Nonaka e Konno, 1998). Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), o *ba* se baseia em conexões de interação, muitas vezes mediadas por tecnologia. Cada etapa do modelo SECI relaciona-se a um tipo de *ba*: a) *Ba originating* (socialização): interações face a face; b) *Ba interacting* (externalização): construção de linguagem comum em grupo; c) *Ba cyber* (combinação): uso de tecnologia da informação; d) *Ba exercising* (internalização): práticas de treinamento e aplicação do conhecimento.

A gestão eficaz do *ba* exige que os líderes promovam um ambiente de confiança, onde a troca de conhecimentos seja valorizada e impulse o aprendizado organizacional (Nonaka e Konno, 1998). Segundo Bukowitz e Williams (2002), a Gestão do Conhecimento envolve funções fundamentais para otimizar o uso do saber nas organizações: a) Organizar: identificar e armazenar

conhecimentos relevantes; b) Disseminar: facilitar o fluxo de informações; c) Avaliar: mensurar o impacto dos ativos intangíveis; d) Mensurar: aplicar métricas operacionais e estratégicas; e) Criar: gerar valor por meio da conversão do conhecimento; f) Refletir: realizar críticas e ajustes no processo de gestão do conhecimento.

Mesmo com a importância do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) para a Gestão do Conhecimento, o conceito de transformar conhecimento tácito em explícito tem sido questionado, principalmente com base na filosofia de Michael Polanyi.

Polanyi (2010) argumenta que o conhecimento é inerentemente pessoal e não pode ser separado do indivíduo que o detém. Para ele, o ato de conhecer é um processo de percepção e exploração que se dá através de reflexão interna. Polanyi (2010) defende ainda que, mesmo o conhecimento explícito, depende de processos implícitos e pessoais. Ele destaca que as formas de desenvolvimento do conhecimento tácito e do explícito são diferentes e não podem ser simplesmente trocadas entre si.

A proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) de promover o compartilhamento do conhecimento tácito por meio da “formação de um entendimento cognitivo compartilhado” através da repetição é alvo de críticas, por desconsiderar a individualidade e a criatividade dos sujeitos envolvidos no processo de aprendizagem.

Para Polanyi (2010, p. 24), “a compreensão exige um esforço interpretativo pessoal e o conhecimento tácito “reside” (habita) na consciência de cada ser em particular”. Apesar das divergências conceituais, o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) tornou-se uma base essencial para a Gestão do Conhecimento, por valorizar o papel dos indivíduos nos processos organizacionais, sendo amplamente reconhecido como referência para a inovação e a competitividade.

2.4 Gestão do Conhecimento e Conformidade Tributária

A Gestão do Conhecimento (GC) é essencial para a retenção de boas práticas fiscais e a atualização constante, especialmente em ambientes regulatórios complexos (Davenport e Prusak, 2003). Trata-se da coordenação estratégica de pessoas, processos, tecnologia e estrutura organizacional para gerar valor por meio da criação, compartilhamento e aplicação do saber (Serenko; Bontis, 2013). Na prática, busca-se codificar e disseminar as melhores práticas, além de garantir a gestão eficiente do conhecimento necessário (Abubakar et al., 2018; Heeseok e Byounggu, 2003).

De acordo com Teixeira (2000), A Gestão do Conhecimento (GC) promove a retenção de boas práticas e experiências por meio de mecanismos estruturados, como a Memória Organizacional (MO) e as Lições Aprendidas: A MO captura, organiza e disponibiliza informações históricas e experiências dos colaboradores, transformando conhecimento tácito em explícito e incorporando-o ao patrimônio da organização, enquanto as Lições Aprendidas registram sucessos e falhas em projetos e procedimentos, prevenindo a repetição de erros, otimizando recursos e fortalecendo os processos organizacionais.

Carvalho, Lima e Silva (2024), especificamente no setor fiscal e tributário, o excessivo contingente de normas tributárias editadas pelos entes federados causa a chamada “burocracia tributária”. O conhecimento e a informação se tornam recursos essenciais para a Gestão Pública, que busca a eficiência por meio de referências estratégicas como a melhoria de desempenho. A Reforma Tributária Brasileira (EC n. 132/2023) busca a redução dos custos da administração fiscal através da consolidação dos aspectos gerais dos novos tributos (CBS e IBS) em diplomas legais limitados, o que é uma contribuição importantíssima para a redução da “burocracia tributária” brasileira.

Para Alexandre e Arruda, (2024), essa redução é favorecida pela diminuição do número de normas e pela consolidação em um texto único dos aspectos gerais dos tributos, implicando um sistema tributário mais eficiente. Além disso, o mecanismo do Comitê Gestor do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), previsto na Reforma, terá a atribuição de uniformizar a interpretação e a aplicação da legislação do imposto. Este esforço de uniformização e regulamentação centralizada é um mecanismo de suma importância para garantir a harmonia entre as bases subnacionais (Carvalho; Lima e Silva, 2024).

2.5 Papel da GC em processos de compliance e redução de riscos legais

A GC é definida como a coordenação sistemática e deliberada de pessoas, processos, tecnologia e estrutura organizacional, visando criar valor através da promoção da criação, partilha e aplicação de conhecimentos (Machado e Elias, 2024; Stankowitz, 2021).

O campo da GC, em estudos científicos, já mapeou a gestão do risco como um dos temas centrais abordados (Machado; Elias, 2024). De forma geral, o conhecimento, ao ser agregado à informação, permite reduzir as incertezas e ambiguidades, o que é vital para a tomada de decisões em contextos legais (Stankowitz, 2021). Em setores com operações críticas, a experiência acumulada por meio da GC é essencial para amenizar riscos no desenvolvimento de projetos (Strauhs et al., 2012).

Para o compliance e a minimização de riscos legais, a GC atua diretamente na retenção do conhecimento regulatório e das boas práticas. O uso da Memória Organizacional (MO) visa capturar, divulgar e reutilizar o fluxo de informações históricas e experiências geradas pelos colaboradores, convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio de documentos, tornando-o parte do patrimônio da organização (Schlesinger et al., 2008; Stankowitz, 2021).

De maneira complementar, a prática de Lições Aprendidas é adotada para registrar o que deu certo e o que deu errado em procedimentos ou projetos, evitando a repetição de erros e o desperdício de recursos (Stankowitz, 2021; Sá e Bassani, 2010). A documentação sistemática desses conhecimentos impede que o saber organizacional fique dependente apenas da memória dos indivíduos (Stankowitz, 2021). (Sá e Bassani, 2010; Schlesinger et al., 2008; Stankowitz, 2021).

No contexto brasileiro, o sistema tributário é notório pela sua complexidade e ineficiência, causada pelo excessivo contingente de normas tributárias (mais de 377 mil editadas desde 1988), gerando a chamada “burocracia tributária” (Silva; Lima e Carvalho, 2024). O tempo gasto anual apenas para cumprir obrigações fiscais no Brasil é de 1.958 horas por ano (Silva; Lima e Carvalho, 2024). A Gestão do Conhecimento suporta a busca pela redução dos custos da administração fiscal e o aumento da eficiência, facilitando o cumprimento das obrigações por parte dos contribuintes, o que reduz os custos de compliance (Silva; Lima e Carvalho, 2024).

Ademais, a GC é fundamental para garantir a coerência e a aplicação uniforme da legislação, o que reduz drasticamente os riscos de interpretação legal equivocada. A recente Reforma Tributária Brasileira (EC n. 132/2023) introduziu mecanismos que se alinham à GC para garantir a conformidade e a harmonia federativa, como o Comitê Gestor do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), que terá a atribuição de uniformizar a interpretação e a aplicação da legislação do imposto (Silva; Lima e Carvalho, 2024). Esse esforço de uniformização e regulamentação centralizada é crucial para evitar disputas entre entes federados (Silva; Lima e Carvalho, 2024). No âmbito da GC, a proteção do conhecimento exige que ele seja sempre atualizado por meio da contribuição das pessoas, uma função vital no cenário legal, onde as normas e regulamentos mudam constantemente (Stankowitz, 2021).

3 Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória (Yin, 2016), baseando-se em uma revisão bibliográfica sistemática para a coleta de

dados. O material de pesquisa incluiu artigos científicos, livros, periódicos e documentos digitais (Marconi; Lakatos, 2003).

Para aprofundar a investigação, foi empreendida uma análise comparativa (Marx; Rihoux; Ragin, 2013) de múltiplos autores, buscando consenso para obter dados mais precisos e atuais. A leitura do material foi organizada por tema, facilitando a identificação de pontos em comum e o aprofundamento do entendimento conceitual. O foco da seleção recaiu sobre artigos relevantes acerca gestão do conhecimento como ferramenta estratégica, micro e pequenas empresas e mudanças trazidas pela Reforma Tributária.

A base de dados consultada foi o Google Scholar em português, reconhecida por sua abrangência e credibilidade e por se tratar de um tema da realidade brasileira. A seleção dos artigos priorizou publicações dos últimos 5 anos, trabalhos com mais de 10 citações e estudos práticos sobre a reforma tributária brasileira.

As palavras-chave utilizadas abrangeram termos como gestão do conhecimento, micro e reforma tributária brasileira para o período 2026 a 2033 empregados para refinar a busca. O período de busca foi de 2021 a 2025, visando capturar as tendências recentes e a evolução da reforma tributária no Brasil.

Os critérios de inclusão focaram em estudos sobre a reforma tributária no Brasil. Em contrapartida, foram excluídos artigos puramente teóricos ou aqueles centrados em estudos de caso em outros países ou continentes. A análise dos dados utilizou uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), permitindo a categorização dos artigos e a avaliação do impacto da reforma tributária. Essa reescrita manteve a essência das informações, mas com uma linguagem mais direta e estruturada, utilizando títulos e negritos para realçar os pontos principais.

4 Resultados

Resultados apresentados a seguir são o produto da revisão bibliográfica sistemática e da análise comparativa empreendida com os estudos selecionados, conforme a metodologia qualitativa e exploratória adotada.

Esta seção destaca as principais tendências, desafios e oportunidades identificados na literatura sobre a aplicação da Gestão do Conhecimento (GC) por micro e pequenas empresas (MPEs) no contexto da Reforma Tributária Brasileira (EC nº 132/2023). Os resultados evidenciam os pontos de convergência e as implicações das mudanças fiscais para as MPEs, fornecendo o embasamento necessário para a discussão e o alcance dos objetivos propostos pelo estudo. O compilado apresenta dez estudos que analisam a Reforma Tributária (EC 132/2023) no Brasil sob diversas perspectivas, focando principalmente nos

desafios e adaptações de contadores e Micro e Pequenas Empresas (MPEs), além da necessidade de aprimoramento da Educação Fiscal.

Os principais destaque são os desafios para os contadores e as MPEs, exigindo adaptação e tecnologia. Os profissionais percebem a reforma como positiva para a simplificação, mas se preocupam com a insegurança jurídica e a falta de clareza nas normas, reforçando a importância da educação continuada e apesar dos avanços técnicos, a reforma gera incertezas para empresas do Simples Nacional, com risco de perda de benefícios e aumento da burocracia, comprometendo o tratamento favorecido constitucional.

Também se apresentam como destaques, a educação fiscal como fundamental para fortalecer a cidadania ativa e a participação social, devendo ser implementada como política pública permanente para ampliar a compreensão e a consciência crítica sobre tributos e a importância da pesquisa na área contábil, considerando-se que reforma é um divisor de águas e um marco para a pesquisa contábil-tributária no Brasil, abrindo novas áreas de investigação e exigindo maior integração com o Direito.

A análise em questão adota uma metodologia mista, que combina abordagens qualitativas e quantitativas, com o intuito de investigar de que maneira a gestão do conhecimento pode auxiliar micro e pequenas empresas a se adaptarem de maneira eficiente às transformações advindas da Reforma Tributária no Brasil. A união desses métodos tem como finalidade não apenas interpretar os dados textuais da literatura acadêmica, mas também facilitar a organização sistemática das informações, possibilitando uma visão crítica, coerente e integrada. Esse procedimento foi elaborado através de uma revisão bibliográfica sistemática, acompanhada pela análise comparativa de estudos relevantes.

O quadro 1 a seguir sumariza as informações dos 10 artigos mais relevantes encontrados na pesquisa, detalhando o título do estudo, autores, métodos, ano, objetivos de pesquisa e os principais resultados descritos:

Quadro 1 - Análise Comparativa dos Estudos Selecionados

Título do Estudo	Autores	Métodos	Ano	Objetivos da Pesquisa	Principais Resultados Descritos
Reflexões sobre a Reforma Tributária e o uso da Inteligência Artificial: As Perspectivas dos Escritórios Contábeis em Mamanguape	Vanderlei da Silva Bastos; João Marcelo A. Macedo; Luiz M. M. A. C. Cabral; Luiz G. S. B. Pessoa	Estudo de campo e Revisão bibliográfica.	2025	Avaliar os impactos da reforma tributária e do uso de IA no planejamento tributário de sete escritórios contábeis de Mamanguape.	Identificou-se o reconhecimento, pelos contadores, da necessidade de adaptação às mudanças regulatórias e tecnológicas além disso a principal estratégia para a preparação foi a realização de cursos especializados. Houve consenso sobre aumento da carga tributária e percepção positiva do uso de IA para automação de processos, embora sua aplicação no planejamento tributário ainda seja incipiente.
Educação Fiscal como Política Pública de Justiça Social: A Cidadania Fiscal na Efetivação da Reforma Tributária Brasileira	Camila Adrieli Bottega; Leila Viviane Scherer Hammes; Tatiele Gisch Kuntz	Pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, Revisão bibliográfica e Estudo de caso.	2025	Compreender a educação fiscal como ferramenta de fortalecimento da cidadania ativa e da participação social diante da EC 132/2023.	Demonstrou que ações educativas ampliam a compreensão da população sobre os tributos, despertam consciência crítica e fomentam corresponsabilidade entre Estado e sociedade. Concluiu que a educação fiscal deve ser implementada como política pública permanente, com formação de professores, ampliação curricular e parcerias institucionais.
Impacto da Reforma Tributária (EC 132/2023) sobre Micro e Pequenas Empresas	Tatiane Emanuele Brito de Oliveira Rodrigues.	Pesquisa teórica e qualitativa, com caráter bibliográfico e documental.	2025	Analisar efeitos da reforma tributária sobre MPes, comparando o Simples Nacional com a EC 132/2023; investigar se a reforma garante ou compromete o tratamento favorável constitucional às pequenas empresas.	Concluiu que a reforma, embora avance tecnicamente, gera incertezas para empresas do Simples Nacional. Há risco de perda de benefícios e necessidade de atuação legislativa para assegurar competitividade e sobrevivência das MPes.

Simplicidade e Transparência como Desafios do Pós-Reforma Tributária de 2023	Carlos Alexandre de Azevedo Campos e Matheus de Freitas Batista Moitinho Alves.	Revisão Bibliográfica	2025	Avaliar se a regulamentação da reforma tributária atende aos princípios da simplicidade e transparência.	Concluiu-se que a LC 214/2025 não cumpre adequadamente os princípios de simplicidade e transparência. A complexidade normativa e falta de clareza ameaçam a segurança jurídica e dificultam a adaptação ao novo modelo tributário.
Reforma Tributária de 2025: Desafios e Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas	Rachel Karolini. Chaves Godoi, Orlando Stivanatto Filho	Estudo qualitativo e exploratório com Revisão bibliográfica.	2025	Analisar impactos da reforma sobre micro e pequenas empresas quanto à simplificação, burocracia e planejamento fiscal.	Identificaram-se riscos de exclusão do Simples Nacional e aumento da burocracia para MPes, mas também oportunidades de recuperação de créditos e modernização da gestão. Reforça-se a importância de planejamento tributário e apoio institucional.
A Visão e Adequação dos Contadores diante da Nova Reforma Tributária	Ariany Glenda Barboza Silva; Heloisa da Silva Paganini; Paula Rodrigues Jorge; Fabio Goldner e Leandro Siqueira Lima.	Pesquisa de campo com questionário aplicado e Revisão bibliográfica.	2025	Analisar a percepção dos contadores quanto à reforma tributária e suas adequações.	Contadores do Espírito Santo veem a reforma como positiva em termos de simplificação, porém expressam preocupação com insegurança jurídica e falta de clareza nas normas. Reforçam a importância da educação continuada para se adaptarem às novas exigências.
A Reforma Tributária como Divisor de Águas para a Pesquisa Contábil-Tributária no Brasil	Fernando Dal-Ri Murcia e Alexandre Evaristo Pinto.	Estudo com análise qualitativa, exploratória e Revisão Bibliográfica.	2025	Analisar os impactos da reforma tributária (EC 132/2023 e mudanças no IR, preços de transferência, subvenções etc.) na agenda de pesquisa contábil-tributária, apontando desafios e oportunidades.	A reforma é considerada um marco para a pesquisa contábil-tributária, criando possibilidades de investigação em áreas como contabilidade fiscal, regimes de tributação indireta e impacto setorial. Propõe-se maior integração com o Direito para pesquisas interdisciplinares.

Nova Reforma Tributária e os Principais Impactos sobre o Recolhimento de Tributos no Brasil	Francisco Roldine-li Varela Marques; Rafael Martins Sais; Lauriano Vasco da Silveira; Iamara Feitosa Furtado Lucena; Rafael Teixeira Sebastiani; Claudio Luiz de Freitas; Airtton Pereira da Silva Leão; Villian Castelan Thomaz; Laíse de Oliveira Cardoso e Daniel Melo da Silva Junior.	Revisão Bibliográfica	2024	Analisar os principais impactos da nova reforma tributária sobre o recolhimento de tributos no Brasil.	A reforma tributária no Brasil é complexa e desafia a justiça fiscal; embora vise simplificar o sistema, pode ameaçar a autonomia dos entes federativos e a capacidade contributiva. Ressaltam-se a necessidade de abordagem colaborativa e transição cautelosa entre os sistemas.
Reforma Tributária no Brasil: Análise Bibliométrica e Revisão Sistemática	Elisabete Soares de Araújo; José Pedro Dias Leite; Marco Antônio da Silva Menezes e Suzana Gilioli da Costa Nunes.	Pesquisa com Análise quantitativa e Revisão bibliográfica.	2024	Analisar a produção acadêmica sobre a reforma tributária brasileira nos últimos 23 anos.	A análise da literatura revelou consenso sobre a urgência de maior equidade e eficiência tributária. Identificaram-se lacunas na progressividade e complexidade do sistema, além de sugestões para pesquisas futuras que considerem viabilidade política e impactos sociais.
A Reforma Tributária 2024: Principais Mudanças e seus Impactos Socioeconômicos	Wesley Inacio Nascimento e Hugo Azevedo Rangel de Morais.	Estudo exploratório, e Revisão Bibliográfica.	2024	Explorar o impacto da reforma tributária nas práticas contábeis e nos desafios enfrentados pelas empresas.	A reforma tributária trouxe profundas mudanças na contabilidade, exigindo ajustes em métodos de apuração e maior alinhamento entre planejamento fiscal e relatórios financeiros. Destaca-se o uso de tecnologia e controles internos como resposta às exigências legais.

As abordagens variaram entre análise de casos, estudos qualitativos com uso de 'questionários, análises bibliométricas, revisões sistemáticas e investigações teóricas fundamentadas em documentos oficiais. Essa variedade de metodologias expressa a complexidade do sistema tributário no Brasil, especialmente após a aprovação da Emenda Constitucional nº 132/2023.

A análise temática permitiu a construção de quatro ideias principais: (a) os impactos da Reforma Tributária nas MPEs; (b) a percepção e a preparação dos profissionais da contabilidade; (c) os desafios relacionados à regulamentação normativa e à segurança jurídica; e (d) o papel da educação fiscal na promoção da cidadania tributária. Cada categoria foi construída com base nos achados empíricos e reflexões teóricas dos artigos revisados.

Estudos como os de Godoi e Stivanatto Filho (2025) e de Rodrigues (2025) apontam que a Reforma Tributária representa um marco regulatório com potenciais riscos e oportunidades para as MPEs. Os autores indicam o possível aumento da carga tributária, a perda de benefícios atualmente assegurados pelo Simples Nacional e o desafio da adaptação estrutural por parte dessas organizações, que dispõem de menor capacidade técnica e financeira. Silva et al. (2025) e Bastos et al. (2025) avaliaram a percepção de contadores e prestadores de serviços contábeis diante da nova legislação. Os resultados demonstram uma visão contraditória: enquanto parte dos profissionais reconhece o potencial simplificador da reforma, há forte preocupação com a insegurança jurídica, as mudanças abruptas e a carência de capacitação técnica adequada.

Campos e Alves (2025) realizaram uma avaliação crítica da Lei Complementar nº 214/2025, ressaltando que a regulamentação da reforma ainda não atende plenamente aos princípios da simplicidade e da transparência. A complexidade normativa e a ausência de diretrizes claras são apontadas como entraves à efetividade da proposta constitucional. O estudo de Bottega et al. (2025) propõe que a educação fiscal seja institucionalizada como política pública, articulando formação docente, material didático e parcerias intersetoriais. A educação tributária é tratada como mecanismo de ampliação da consciência cidadã e fortalecimento da corresponsabilidade entre Estado e sociedade.

Deste modo a Emenda Constitucional nº 132/2023 marca o início de uma nova etapa no sistema fiscal do Brasil, trazendo mudanças significativas nas rotinas contábeis, principalmente na maneira de arrecadar impostos. Neste novo cenário, as micro e pequenas empresas (MPEs), que desempenham um papel importante na criação de empregos e na formação do Produto Interno Bruto (PIB) do país, se deparam com a necessidade de se adaptar rapidamente, reestruturar suas estratégias e aprimorar suas práticas administrativas e fiscais.

Entretanto, a situação das pequenas e médias empresas é caracterizada por restrições estruturais, falta de recursos técnicos e humanos, e restrita habilidade de investimento em tecnologias ou serviços de consultoria especializados. Portanto, a Gestão do Conhecimento se revela como uma abordagem estratégica que permite a essas entidades não só entender as novas exigências legais, mas também se ajustar a elas de maneira inteligente, eficiente e sustentável.

A Gestão do Conhecimento, conforme mencionado por Nonaka e Takeuchi (1997), abrange métodos organizados para gerar, dividir, guardar e utilizar conhecimento, seja ele tácito ou explícito. Ao empregar estratégias de GC, as pequenas e médias empresas têm a capacidade de converter informações fiscais complicadas em conhecimento prático, o qual se torna fundamental diante das alterações trazidas pela reforma.

Essa mudança é especialmente relevante no cenário do Brasil, onde existe um grande volume de normas e desafios na compreensão das leis (Marcomino, 2023). Com o uso de recursos como a memória organizacional, aprendizados adquiridos, formação constante e registro de processos fiscais, a GC possibilita uma adaptação gradual e consciente ao novo sistema.

A sofisticação do novo sistema que troca impostos como ICMS, ISS, IPI, PIS e COFINS por tributos como CBS e IBS, pode provocar incerteza legal, auditorias fiscais e débitos tributários. A GC funciona como um meio de conformidade tributária, permitindo que o conhecimento institucional seja aprimorado e que as falhas se tornem mais raras.

De acordo com Teixeira Filho (2000), a memória organizacional é crucial para assegurar que o conhecimento acumulado pela empresa não se perca devido à troca de funcionários ou a mudanças na gestão. Em uma reforma tributária com um período de transição prolongado (2026 a 2033), isso implica prevenir a repetição de erros de interpretação e garantir um processo de aprendizado contínuo.

A gestão de compliance fiscal pode ser implementada através de programas internos de treinamento e desenvolvimento, constantes atualizações sobre as leis, e a formação de centros de conhecimento tributário, mesmo em negócios menores. Além disso, a adoção de tecnologias acessíveis, como sistemas de gestão e arquivos digitais com normas e processos, facilita a organização, consulta e atualização das informações. Segundo Silva, Lima e Carvalho (2024), as micro e pequenas empresas que incorporam a gestão de compliance em sua cultura organizacional demonstram maior capacidade de adaptação a alterações legais e econômicas, além de mostrar uma tendência maior à inovação no emprego de seus recursos.

A gestão do conhecimento desempenha um papel importante no planejamento tributário estratégico, pois permite uma compreensão detalhada das novas normas de cálculo, incentivos fiscais e créditos que podem ser recuperados. Negócios que dominam esse tipo de conhecimento têm a capacidade de legalmente diminuir sua carga tributária, melhorar seus processos internos e alocar recursos de maneira mais eficaz. Ademais, em um cenário de mudanças nas regulamentações, o conhecimento acumulado serve como fundamento para decisões mais seguras e fundamentadas, incluindo a seleção do regime tributário mais benéfico ou a reestruturação da organização.

Deste modo a gestão do conhecimento promove uma cultura de inovação e aprimoramento constante, aspectos essenciais para que as micro e pequenas empresas consigam se manter competitivas diante da Reforma Tributária. Mais do que apenas seguir a legislação, a ênfase está em criar uma organização que aprende com suas falhas, inova nas suas abordagens e troca saberes internamente.

Considerações finais

Os estudos avaliados, majoritariamente de 2025, traçam um panorama dos impactos da Reforma Tributária (EC 132/2023) no Brasil. O tema central é a dualidade entre a simplificação esperada e os desafios práticos, especialmente para contadores e Micro e Pequenas Empresas (MPes). A principal preocupação do setor é a insegurança jurídica decorrente da falta de clareza nas novas normas de regulamentação. No que tange às MPes, os estudos alertam para riscos significativos. O planejamento tributário e a Gestão do Conhecimento (GC) são apontados como cruciais para a sobrevivência e modernização das MPes.

Estruturalmente, a análise sugere que a regulamentação (como a LC 214/2025) pode não atender plenamente aos princípios de simplicidade e transparência, ameaçando a segurança jurídica. Além disso, a complexidade da mudança pode desafiar a justiça fiscal e a autonomia dos entes federativos apontando a importância da Educação Fiscal como uma política pública permanente para fortalecer a cidadania ativa e a consciência crítica sobre tributos. A própria reforma é vista como um marco que impulsionará a pesquisa contábil-tributária no Brasil, exigindo estudos mais aprofundados e interdisciplinares. O sucesso da transição, portanto, dependerá da clareza regulatória e da capacidade de adaptação dos agentes econômicos e profissionais.

Referências

AGÊNCIA SENADO. **Reforma tributária promulgada: principais**

mudanças dependem de novas leis. 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/12/21/reformatributariapromulgada-principais-mudancas-dependem-de-novas-leis>. Acesso em 20 set. 2025.

ABUBAKAR, A. M; ELREHAIL, H.; ALATAILAT, M; ELÇI, A. **Knowledge management, decisionmaking style and organizational performance.** Journal of Innovation & Knowledge, v. 4, n.12, p.104-114, 2018.

ALEXANRE, Ricardo; ARRUDA, Tatiane Costa. **REFORMA TRIBUTÁRIA a Nova Tributação do Consumo no Brasil.** 1ª ed. Editora Juspodivm. João Pessoa, 2024.

APPY, Bernard; NOGUEIRA, **Humberto Laudaes. Reforma Tributária: princípios e caminhos.** São Paulo: Insper, 2022.

ARAÚJO, Elisabete Soares de; LEITE, José Pedro Dias; MENEZES, Marco Antônio da Silva; NUNES, Suzana Gilioli da Costa. **Reforma tributária no Brasil: análise bibliométrica e revisão sistemática.** Revista do Tribunal de Contas da União, v. 154, n. 1, p. 32-51, jul./dez. 2024. DOI: 10.69518/RTCU.154.32-51.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição n. 45, de 2019.** Altera o Sistema Tributário Nacional. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2196833>. Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição n. 293, de 2004.** Altera o Sistema Tributário Nacional e dá outras providências. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2004. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=259094>. Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL. Congresso Nacional. **EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 132, DE 20 DE DEZEMBRO DE 2023.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm. Acesso em: 20 set. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. 2006. Disponível em: <http://www.pl.gov.br>. Acesso em: 20 set. 2025.

BASTOS, Vanderlei da Silva; MACEDO, João Marcelo Alves; CABRAL, Luiz Marcelo Martins do Amaral Carneiro; PESSOA, Luiz Gustavo de Sena Brandão. **Reflexões sobre a reforma tributária e o uso da inteligência artificial: as perspectivas dos escritórios contábeis em Mamanguape.** Universidade Federal da Paraíba – Centro de Ciências Aplicadas e Educação – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, 2025.

BOTTEGA, Camila Adrieli; HAMMES, Leila Viviane Scherer; KUNTZ,

Tatiele Gisch. **Educação fiscal como política pública de justiça social: a cidadania fiscal na efetivação da reforma tributária brasileira.** Jus & Communitas, Lajeado, v. 1, n. 1, p. 103-119, 2025. DOI: <https://doi.org/10.22410/issn.3085-9638.v1i1a2025.4208>

CAMPOS, Carlos Alexandre de Azevedo; ALVES, Matheus de Freitas Batista Moitinho. **Simplicidade e transparência como desafios do pós-reforma tributária de 2023.** Revista Estudos Institucionais, v. 11, n. 2, p. 512-531, maio/ago. 2025. DOI: 10.21783/rei.v11i2.920.

CARVALHO, Vitória Bárbara da Silva; LIMA, Bruna Maria Nunes e SILVA, Eric Castro. **Reforma Tributária Brasileira: uma Comparação Prática com o Sistema Canadense.** Revista Direito Tributário Atual, São Paulo: IBDT, v. 56, ano 42, p. 177-196, 1º quadrimestre 2024.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 9ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo - Transformando Ideias em Negócios.** 9ª edição. Grupo GEN, 2023.

GODOI, Rachel Karolini Chaves; STIVANATTO FILHO, Orlando. **Reforma tributária de 2025: desafios e oportunidades para micro e pequenas empresas no equilíbrio entre simplificação e complexidade fiscal.** Revista de Direito e Gestão de Conflitos, v. 3, n. 1, p. 18-38, jan./jun. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). (2024). **Demografia das Empresas.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD> Acesso em: 20 set. 2025.

KROGH, George von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos e metodologia científica.** 5ª. Ed, São Paulo: Atlas, 2003.

MARCOMINO, Isabella Aparecida. **A percepção dos profissionais contadores sobre os impactos da reforma tributária.** Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/39543/1/Percep%c3%a7%c3%a7>

MARX, A., RIHOUX, B., & RAGIN, C. (2013). **The origins, development, and application of Qualitative Comparative Analysis: the first 25 years.** European Political Science Review, 1–28.

NONAKA, Ikujiro.; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 1ª. Ed. São Paulo: Atlas Books, 1997.

OCDE. **reforma tributária traria crescimento, mas alerta para número de exceções**. Disponível em: <https://brasil61.com/n/ocde-diz-que-reforma-tributaria-trariacrescimento-mas-alerta-para-numero-de-excecoes-pind234326>. Acesso em: 20 set. 2025.

POLANYI, Michael. **A Dimensão Tácita**. Tradução de Eduardo Beira. Inovatec – Portugal, 2010.

SCAFF, Fernando Facury. **Panorama sobre EC n. 132: um salto no escuro, com torcida a Favor**. São Paulo: IBDT, 2024. Disponível em: <https://revista.ibdt.org.br/index.php/RDTA/article/view/2534/2282>. Acesso em: 20 set..2025.

SERENKO, A.; BONTIS, N. **The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline**. Journal of Knowledge Management, v. 17, n. 1, p. 137–155, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673271311300840>.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier; ELIAS, Maria Lígia Ganacim Granado Rodrigues. **Gestão do conhecimento: autores contemporâneos para além de Nonaka e Takeuchi. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 14, n. 2, p. 69-90, maio/ago. 2024.

MURCIA, Fernando Dal-Ri; PINTO, Alexandre Evaristo. **A reforma tributária como divisor de águas para a pesquisa contábil-tributária no Brasil**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 36, n. 98, e9050, 2025. DOI: 10.1590/1808-057x20259050.pt.

MARQUES, Francisco Roldineli Varela; SAIS, Rafael Martins; SILVEIRA, Lauriano Vasco da; LUCENA, Iamara Feitosa Furtado; SEBASTIANI, Rafael Teixeira; FREITAS, Claudio Luiz de; LEÃO, Airton Pereira da Silva; THOMAZ, Villian Castelan; CARDOSO, Laíse de Oliveira; SILVA JÚNIOR, Daniel Melo da.

Nova reforma tributária e os principais impactos sobre o recolhimento de tributos no Brasil. IOSR Journal of Humanities and Social Science, v. 29, n. 4, p. 25-30, abr. 2024. DOI: 10.9790/0837-2904032530.

NASCIMENTO, Wesley Inacio; MORAIS, Hugo Azevedo Rangel de. **A reforma tributária 2024: principais mudanças da nova reforma tributária e seus impactos socioeconômicos**. Revista Ibero-Americana de Humanidades,

Ciências e Educação, v. 10, n. 7, p. 535-540, jul. 2024. DOI: 10.51891/rease.v10i7.14800.

OLIVEIRA, Carlos. **A convivência entre CBS, IBS e Imposto Seletivo no novo sistema tributário.** Revista de Direito Tributário, v. 18, n. 1, p. 34-50, 2024.

RODRIGUES, Tatiane Emanuele Brito de Oliveira. **Impacto da reforma tributária para as micro e pequenas empresas: uma análise sobre competitividade e viabilidade.** 2025. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Direito) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025.

STANKOWITZ, Rosângela de Fátima. **Gestão do conhecimento.** Brasília: PNAP; Recife: UPE/NEAD, 2021.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba: Aymará Educação, 2012.

SCHLESINGER, Cristina C. Barros et al. **Gestão do conhecimento na administração pública.** Curitiba: Imap, 2008.

SILVA, Ariany Glenda Barboza; PAGANINI, Heloisa da Silva; JORGE, Paula Rodrigues; GOLDNER, Fabio; LIMA, Leandro Siqueira. **A visão e adequação dos contadores diante da nova reforma tributária.** Revista Esfera Acadêmica Tecnologia, v. 10, n. 1, p. 94-100, 2025. ISSN: 2675-5807.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.

ANÁLISE DE LAUDOS PERICIAIS CONTÁBEIS: CONFORMIDADE EM RELAÇÃO À LEGISLAÇÃO

*ANALYSIS OF FORENSIC ACCOUNTING REPORTS: COMPLIANCE
WITH LEGISLATION*

BERNARDO BOTH

Doutor em Desenvolvimento Regional

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, Brasil

E-mail: bboth@san.uri.br

CARLOS RAÍ MACHADO

Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, Brasil

E-mail: carlosmcrm_00@hotmail.com

ROGER LOVATO DA SILVEIRA

Graduado em Ciências Contábeis

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Santo Ângelo, Brasil

E-mail: lovatodasilveiraroger@gmail.com

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar a conformidade de laudos periciais contábeis em relação às Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCs) e ao Código de Processo Civil (CPC), considerando sua relevância como meio de prova técnica no âmbito judicial. A pesquisa foi classificada fundamentada em procedimentos bibliográficos, documentais e ex post facto, e teve como corpus 13 laudos periciais oriundos de diferentes jurisdições. Os documentos foram avaliados a partir de critérios técnicos e normativos relacionados à estrutura, linguagem, metodologia e atendimento aos quesitos judiciais, buscando verificar a aderência às regulamentações estabelecidas pelo Conselho Federal de Contabilidade e pela legislação vigente. Os resultados demonstraram que a maioria dos laudos analisados apresenta conformidade razoável com as normas, especialmente no que se refere à identificação das partes e à utilização de linguagem técnica adequada, evidenciando preocupação dos peritos com a correta formalização dos documentos. Entretanto, foram identificadas inconformidades pontuais quanto à descrição metodológica, à clareza da comunicação dos resultados, à organização visual e à objetividade da exposição, aspectos que podem comprometer a plena utilidade dos laudos no auxílio à decisão judicial. Conclui-se que, embora os laudos apresentem alinhamento geral com os critérios normativos, ainda existem margens para aprimoramento técnico e metodológico, sendo recomendada maior padronização e transparência na apresentação das análises. Os achados contribuem para o fortalecimento da prática pericial contábil,

servem de subsídio para a formação e capacitação de profissionais da área e reforçam a importância de laudos consistentes e bem estruturados para a promoção da justiça.

PALAVRAS-CHAVE: perícia contábil; laudo pericial; conformidade; NBC; Código de Processo Civil.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the compliance of forensic accounting reports with the Brazilian Accounting Standards (NBCs) and the Code of Civil Procedure (CPC), considering their relevance as technical evidence in judicial proceedings. The research was classified as descriptive and applied, based on bibliographic, documentary, and ex post facto procedures, and examined a corpus of 13 forensic accounting reports from different jurisdictions. The documents were evaluated according to technical and normative criteria related to structure, language, methodology, and the fulfillment of judicial requirements, in order to verify adherence to the regulations established by the Federal Accounting Council and current legislation. The results showed that most of the reports analyzed present a reasonable level of compliance with the standards, particularly regarding the identification of the parties and the use of appropriate technical language, demonstrating concern by experts with the correct formalization of documents. However, some nonconformities were identified concerning methodological description, clarity in communicating results, visual organization, and objectivity, which may compromise the full effectiveness of the reports in supporting judicial decisions. It is concluded that although the reports are generally aligned with normative criteria, there are still opportunities for technical and methodological improvement, with a need for greater standardization and transparency in the presentation of analyses. The findings contribute to strengthening forensic accounting practices, provide insights for the training and qualification of professionals in the field, and reinforce the importance of consistent and well-structured reports for the promotion of justice.

1 Introdução

A perícia contábil constitui um dos instrumentos de prova admitidos pelo Código de Processo Civil brasileiro, desempenhando papel fundamental na elucidação de controvérsias que envolvem questões patrimoniais, financeiras e societárias. Sua importância decorre da necessidade de fornecer subsídios técnicos que ultrapassem o conhecimento comum do juiz, a fim de garantir maior segurança, precisão e objetividade às decisões judiciais. Nesse processo, o laudo pericial contábil representa o produto final do trabalho do perito, este devendo ser elaborado em conformidade com as normas técnicas e éticas estabelecidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), e com as disposições legais previstas no CPC.

Dessa forma, ter a confiabilidade em relação à conformidade dos laudos periciais contábeis com as normas já estabelecidas e fundamentadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e pela legislação vigente do Código de Processo Civil (CPC) torna-se crucial para garantir a ocorrência correta e justa do processo legal, não apenas para haver segurança na qualidade dos dados e análises informados, mas de igual forma fortalecer a credibilidade do judiciário brasileiro.

Diante disso, a presente pesquisa buscou responder à seguinte questão norteadora: os laudos periciais contábeis estão sendo elaborados em conformidade com as normas emanadas pelo CFC e com as diretrizes do Código de Processo Civil?

Para tanto, estabeleceu-se como objetivo geral analisar a conformidade de laudos periciais contábeis com a legislação processual civil e com as normas contábeis aplicáveis. Os objetivos específicos compreenderam: (i) identificar os principais requisitos normativos previstos na NBC TP 01 e no CPC; (ii) examinar a presença e a adequação desses elementos nos laudos analisados; (iii) avaliar a consistência metodológica, a estrutura textual e a clareza das informações prestadas; e (iv) indicar pontos de não conformidade e possíveis melhorias.

A relevância do estudo justifica-se por sua contribuição em duas dimensões principais: acadêmica e prática. No âmbito acadêmico, oferece subsídios para a literatura sobre perícia contábil, ainda carente de análises empíricas voltadas à conformidade normativa dos laudos. No plano prático, fornece evidências que podem auxiliar tanto os peritos em sua atuação profissional quanto o Poder Judiciário na avaliação da qualidade técnica da prova pericial. Além disso, o estudo reforça a necessidade de constante aprimoramento e capacitação dos profissionais da área, visando à padronização e ao fortalecimento da confiabilidade da perícia contábil como instrumento de justiça.

Neste estudo, foram preservadas a privacidade e a confidencialidade, omitindo dados pessoais, números de processos e identificação das partes, mantendo o foco na análise técnica dos laudos periciais. A perícia contábil envolve competências multidisciplinares de contadores, administradores e economistas, com delimitação normativa para cada profissão, mas com áreas de atuação compartilhadas, como cálculos de juros, revisões contratuais e avaliações econômico-financeiras. Laudos elaborados por diferentes profissionais foram incluídos sem prejudicar a análise.

A amostra contou com laudos e pareceres periciais, sendo o parecer produzido por assistentes técnicos das partes, podendo apresentar viés, mas mantendo relevância técnica. Durante a pesquisa, foram propostas melhorias

pontuais em alguns laudos para agregar valor e conectar a análise teórica à prática profissional.

2 Fundamentação teórica

2.1 Normas e Regulamentos da Perícia

Neste tópico, aborda-se os documentos legais que normatizam a atividade da perícia, destacando-se a NBC TP, a NBC PP e o CPC.

As Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) são um conjunto de regras, princípios e diretrizes emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) que visam orientar e padronizar a prática contábil no Brasil, em todas as suas áreas e abrangências, não atingindo apenas a perícia. Em contrapartida, o Código de Processo Civil (CPC) se apresenta como a legislação que regula o processo civil no Brasil, estabelecendo as normas e procedimentos a serem seguidos nos processos judiciais.

2.1.1 NBC TP 01

A NBC TP 01, emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), regulamenta a prática da perícia contábil no Brasil, estabelecendo diretrizes e procedimentos técnico-científicos aplicáveis em âmbito judicial e extrajudicial. A norma orienta sobre a **elaboração e apresentação dos laudos periciais**, que devem ser claros, objetivos e fundamentados, evitando excesso de informações que comprometam a compreensão pelos julgadores e partes. Também disciplina a **condução do trabalho pericial**, abrangendo a coleta e análise de documentos, a resposta aos quesitos e a elaboração de um laudo final que sintetize as conclusões. No que se refere à **estrutura do laudo**, estabelece elementos mínimos como identificação, síntese dos autos, análise técnica, métodos adotados, diligências realizadas, transcrição dos quesitos, conclusões e termo de encerramento. Inserida no conjunto das Normas Brasileiras de Contabilidade, a NBC TP 01 busca padronizar a atuação pericial, garantindo rigor técnico, credibilidade e confiabilidade às informações produzidas.

2.1.2 NBC PP 01

A NBC PP (Norma Brasileira de Contabilidade Profissional do Perito) é uma diretriz estabelecida pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) para regulamentar e orientar a atuação dos peritos contábeis no Brasil. Seu objetivo autoproclamado é estabelecer diretrizes inerentes à atuação do contador na condição de perito (CFC, 2020).

A norma exige que os profissionais sejam devidamente registrados pelo CFC e qualificados com atualização técnica contínua para manter-se atualizado com as normas e práticas contábeis vigentes.; determina a elaboração de plano de trabalho e proposta de honorários; e reforça a importância da conduta ética na atuação do perito contábil. O perito nomeado deve manter a confidencialidade das informações obtidas durante o trabalho pericial, atuando com imparcialidade, independência e objetividade.

2.1.3 CPC

O Código de Processo Civil (CPC) é um conjunto de normas jurídicas que normatiza o processo civil no Brasil. O CPC atual, instituído pela Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, veio para substituir o antigo código de 1973. O CPC busca assegurar a eficiência, a celeridade e a justiça nos procedimentos judiciais. Esta lei encontra-se estruturada em diversas seções, abrangendo a competência dos tribunais, os atos processuais, as partes e procuradores, a formação, suspensão e extinção do processo, bem como os protocolos de execução e de recursos, dentre outras disposições.

Em relação ao tema deste trabalho, a perícia, o Código de Processo Civil (CPC) estabelece sua normatização no Capítulo III: Dos Auxiliares da Justiça, abrangendo os artigos 149 a 175. Dentro deste capítulo, há uma seção específica dedicada ao perito, compreendendo os artigos 156 a 158, que detalham as atribuições, responsabilidades e requisitos para o exercício da função pericial. Além destes, a prova pericial é regulada de forma abrangente nos artigos 464 a 480, onde são delineados os procedimentos para a realização da perícia, os prazos para a entrega dos laudos, a interação com as partes envolvidas e os critérios para avaliação das provas técnicas.

2.2 Conceitos Sobre Perícia

A perícia contábil, atividade técnica de natureza investigativa, é essencial no sistema jurídico e nas ciências aplicadas. D'Auria (1962, apud ALBERTO 2012, p.1) enfoca a natureza etimológica da perícia, quando afirma que a perícia é a junção de conhecimento e experiência aplicados na análise minuciosa de questões específicas, e que a função pericial consiste em permitir que um indivíduo versado e experiente em determinados temas e assuntos examine minuciosamente fatos e circunstâncias, emitindo opiniões fundamentadas sobre a autenticidade e interpretando as causas, essência e consequências da matéria examinada. Para Alberto (2012, p.3), “perícia é um instrumento de constatação,

prova ou demonstração, científica ou técnica, da veracidade de situações, coisas ou fatos”. Já a NBC TP 01 (art. 2º) define a perícia contábil como procedimentos técnico-científicos que fornecem elementos de prova para subsidiar a solução de litígios ou constatações de fato, por meio de laudo ou parecer.

No contexto da contabilidade, a perícia é reconhecida como uma ferramenta de verificação da autenticidade de registros contábeis, avaliação de danos financeiros, detecção de fraudes e diversas outras questões de natureza contábil. Sua aplicação abrange desde litígios comerciais até investigações de crimes financeiros, refletindo sua significância transversal em diversas áreas do conhecimento. Sá (2019, p.3) exemplifica: “Se desejamos saber se uma pessoa teve em sua conta bancária somas [...] sem origem comprovada, apenas uma perícia permitirá formar opinião.”

2.3 Classificações da Perícia Contábil

Este tópico aborda os temas da perícia contábil judicial e a perícia contábil extrajudicial.

2.3.1 Perícia Contábil Judicial

A perícia judicial, vertente da perícia contábil, é requerida pelo juiz e conduzida no âmbito do sistema judiciário, visando esclarecer fatos ou fornecer provas em litígios. Sá (2019, p. 09) exemplifica: “é exemplo de perícia judicial a verificação de uma situação econômico-financeira para que o juiz possa homologar a recuperação judicial que ela pediu”.

O juiz pode convocar um perito contábil para realizar uma análise técnica, como exemplificado por Crepaldi (2019, p. 66),

A perícia judicial é a requerida pelo juiz de direito e exercida sob a tutela do sistema judiciário brasileiro. É feita a comando do juiz, visando esclarecer fatos ou produzir provas sobre a questão. Exemplo: O juiz solicita ao perito contábil o cálculo da apuração de haveres de sócio excluído em sociedade limitada, em demanda pleiteada pelos demais sócios.

Para Alberto (2012, p. 40), é “aquela realizada dentro dos procedimentos processuais do Poder Judiciário [...] segundo regras legais específicas”. Em síntese, a perícia judicial, é uma ferramenta notória para a resolução de questões litigiosas no sistema judiciário brasileiro. Sob a orientação do juiz de direito, sua finalidade é elucidar fatos e fornecer evidências substanciais para embasar decisões judiciais.

2.3.2 Perícia Contábil Extrajudicial

Essa outra vertente da perícia contábil é definida sucintamente por Crepaldi (2019, p. 66) como “a que não está sob a tutela da Justiça”. Alberto (2012, p. 41) também conceitua a perícia extrajudicial como:

aquela realizada fora do Estado, por necessidade e escolha de entes físicos e jurídicos particulares – privados, vale dizer, no sentido estrito, ou seja, não submetíveis a uma outra pessoa encarregada de arbitrar a matéria conflituosa (fora do juízo arbitral também).

Dentro da classificação de perícia extrajudicial, encontra-se alguns subgrupos: Crepaldi (2019, p. 66) as define como *arbitral* (na qual as partes usam do conhecimento do perito para solucionar seus litígios sem acionar o Poder Judiciário), *oficial* (executada sob o controle de órgão do Estado) e *voluntária* (contratada pelo interessado ou de comum acordo entre as partes). Exemplificando a perícia extrajudicial: “Um sócio solicita ao perito que calcule o fundo de comércio da empresa, para embasar uma proposta de aquisição de quotas de capital de ou-tro sócio. É livremente contratada entre as partes em pré-litígio” (CREPALDI 2019, p. 66).

2.4 Perito Contábil

O perito contábil possui destaque no processo judicial brasileiro, sendo reconhecido pelo CPC como auxiliar da justiça (BRASIL, 2015, art. 149), ao lado de outros profissionais cujas atribuições são definidas pelas normas de organização judiciária. Atua como agente imparcial responsável por fornecer ao juiz análises técnicas, uma vez que, conforme Muller, Timi e Heimoski (2017, p. 84), presta assistência em matérias especializadas nas quais o magistrado não detém ou não pode utilizar seu conhecimento, sendo auxiliado por um especialista, alguém com habilidade, experiência e profundo conhecimento no assunto em questão, para a tomada de decisão do magistrado.

Além disso, Ornelas (1995, p. 35) acrescenta dizendo que “o exercício da função pericial contábil é uma atribuição privativa do bacharel em Ciências Contábeis e daqueles que tenham equiparação legal”. Por conseguinte, a atuação do perito contábil também valoriza a formação e a qualificação profissional dos indivíduos que desempenham essa função.

Além disso, Ornelas (1995, p. 43) é incisivo em dizer:

Como já se disse alhures, o perito contábil não crê, ele vê. Este olhar deve ser um olhar cuidadoso, crítico, minucioso, profundo, indagativo, de modo a extrair dos fatos contábeis por ele observados toda a veracidade dos mesmos.

Culminando este perfil, dois requisitos são essenciais ao perito contábil: formação moral elevada e imparcialidade.

A atuação do perito contábil no âmbito jurídico exige conhecimento técnico aliado a qualidades éticas e habilidades específicas. Muller, Timi e Heimoski (2017, p. 84) destacam que o perito deve ser honesto, fiel ao Judiciário, claro e objetivo, utilizando linguagem acessível. Quanto à capacidade profissional, Santos, Schmidt e Gomes (2006, p. 35) ressaltam atributos como conhecimento teórico e prático, experiência, perspicácia, perseverança e índole criativa.

Essas habilidades e características combinadas fazem do perito um profissional de qualidade e de confiabilidade para o sistema jurídico e extrajudicial.

2.4.1 Diferença Entre Perito E Assistente Técnico

Não há diferenças entre perito e assistente técnico quanto às competências, qualidades e registro profissional, mas apenas na forma de nomeação: o perito é designado pelo juiz, enquanto o assistente técnico é indicado pelas partes (NBC PP 01). Segundo Müller, Timi e Heimoski (2017, p. 77), “o assistente técnico não é um auxiliar da Justiça, diferentemente do perito”, sendo contratado livremente e remunerado pela parte que o indica, ao passo que o perito é de confiança do juiz. Crepaldi (2019, p. 93) distingue o perito do juízo — nomeado pelo magistrado, árbitro ou autoridade — responsável pelo laudo pericial contábil, e o perito-assistente técnico — contratado pela parte para acompanhar o processo e emitir parecer, que pode divergir do laudo. Em síntese, a distinção está na nomeação: o perito serve ao juízo, e o assistente técnico, à parte que o contratou.

2.5 Laudo E Parecer Pericial

Os trabalhos periciais envolvem coleta e análise de informações e documentos presentes nos autos, resultando em laudos periciais que respondem aos quesitos das partes e do magistrado (MÜLLER; TIMI; HEIMOSKI, 2017, p. 125). O laudo pericial, tal como o parecer técnico, é um documento que expressa as observações do perito designado, fornecendo um pronunciamento sobre as questões que lhe foram formuladas e exigem seu parecer, que inclui a análise da veracidade de questões controversas apresentadas, pois, na ausência de controvérsia, não há motivo para a realização da perícia (CREPALDI; 2019, p. 123).

O laudo pericial contábil é uma peça escrita que apresenta observações e conclusões fundamentadas, servindo como diagnóstico para auxiliar o

convencimento do julgador (SÁ, 2019, p. 259) e só pode ser elaborado por profissionais habilitados e registrados, conforme a NBC PP 01, art. 36.

A NBC TP 01, art. 40, orienta que a linguagem do laudo deve ser clara, concisa, objetiva e tecnicamente fundamentada, e, em adição à norma, “o perito deve evitar respostas inconclusivas, ou respostas com apenas “sim” ou “não”, pois é imperativo sempre fundamentar seu entendimento técnico” (MÜLLER; TIMI; HEIMOSKI, 2017, p. 127). Além disso, a estética e a organização gráfica do documento são relevantes para facilitar a leitura e compreensão, devendo o laudo ser apresentável e atrativo aos leitores (ORNELAS, 1995, p. 82).

2.5.1 Estrutura Para Laudos E Pareceres Periciais

O laudo pericial, elemento chave no contexto da perícia contábil, apresenta uma estrutura que segue critérios normativos bem definidos. A base da norma para sua elaboração está presente na NBC TP 01, em seu artigo 53:

O laudo deve conter, no mínimo, os seguintes itens:

- (a) identificação do processo ou do procedimento, das partes, dos procuradores e dos assistentes técnicos;
- (b) síntese do objeto da perícia;
- (c) resumo dos autos;
- (d) análise técnica e/ou científica realizada pelo perito;
- (e) método científico adotado para os trabalhos periciais, demonstrando as fontes doutrinárias deste e suas etapas;
- (f) relato das diligências realizadas;
- (g) transcrição dos quesitos e suas respectivas respostas conclusivas para o laudo pericial contábil;
- (h) conclusão;
- (i) termo de encerramento, constando a relação de anexos e apêndices;
- (j) assinatura do perito: deve constar sua categoria profissional de contador, seu número de registro em Conselho Regional de Contabilidade e, se houver, o número de inscrição no Cadastro Nacional de Peritos Contábeis (CNPIC), e sua função: se laudo, perito nomeado e se parecer, assistente técnico da parte. É permitida a utilização da certificação digital, em consonância com a legislação vigente e as normas estabelecidas pela Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras - ICP-Brasil;

(k) para elaboração de parecer, aplicam-se o disposto nas alíneas acima, no que couber.

Além da NBC, o CPC também se configura como um normatizador:

Art. 473. O laudo pericial deverá conter:

I – a exposição do objeto da perícia;

II – a análise técnica ou científica realizada pelo perito;

III – a indicação do método utilizado, esclarecendo-o e demonstrando ser predominantemente aceito pelos especialistas da área do conhecimento da qual se originou;

IV – resposta conclusiva a todos os quesitos apresentados pelo juiz, pelas partes e pelo órgão do Ministério Público.

2.5.2 Procedimentos Da Perícia

Os procedimentos periciais contábeis, conforme a NBC TP 01, são métodos sistemáticos utilizados para fundamentar laudos e pareceres periciais contábeis, variando conforme a complexidade do caso. Tais procedimentos podem ser explicados na sequência:

- **Exame:** análise detalhada de livros, registros e documentos para identificar discrepâncias, irregularidades ou fraudes.
- **Vistoria:** inspeção física de locais, bens ou documentos para constatar a existência e condições de ativos ou passivos.
- **Indagação:** obtenção de informações por entrevistas com partes, testemunhas ou especialistas.
- **Investigação:** pesquisa aprofundada para descobrir informações ou evidências ocultas.
- **Arbitramento:** determinação de valores ou soluções de controvérsias por critérios técnico-científicos, como apuração de haveres.
- **Mensuração:** quantificação precisa de bens, direitos e obrigações.
- **Avaliação:** determinação do valor justo ou de mercado de elementos patrimoniais.
- **Certificação:** validação e confirmação das informações coletadas durante a perícia.
- **Testabilidade:** verificação da consistência das evidências frente às premissas estabelecidas.

Cada procedimento contribui de forma complementar para a análise das informações e a formulação de conclusões confiáveis, assegurando rigor técnico e suporte à justiça.

2.5.3 A conclusão do trabalho pericial

A conclusão do trabalho pericial sintetiza os resultados e análises realizadas pelo perito, devendo ser clara, objetiva e fundamentada em critérios técnicos para subsidiar a decisão do magistrado. Deve englobar todos os achados relevantes, sem omitir fatos relacionados ao objeto da perícia. Conforme a NBC TP 01:

Os peritos devem, na conclusão do trabalho pericial, considerar as formas explicitadas nos itens seguintes:

- (a) omissão de fatos: o perito nomeado não pode omitir nenhum fato relevante encontrado no decorrer de suas pesquisas ou diligências, mesmo que não tenha sido objeto de quesitação e desde que esteja relacionado ao objeto da perícia;
- (b) a conclusão com quantificação de valores é viável em casos de: apuração de haveres; liquidação de sentença, inclusive em processos trabalhistas; resolução de sociedade; avaliação patrimonial, entre outros;
- (c) pode ocorrer que, na conclusão, seja necessária a apresentação de alternativas, condicionada às teses apresentadas pelas partes, casos em que cada uma apresenta uma versão para a causa. O perito pode apresentar as alternativas condicionadas às teses apresentadas, devendo, necessariamente, ser identificados os critérios técnicos que lhes deem respaldo;
- (d) a conclusão pode ainda reportar-se às respostas apresentadas nos quesitos;
- (e) a conclusão pode ser, simplesmente, elucidativa quanto ao objeto da perícia, não envolvendo, necessariamente, quantificação de valores.

Em síntese, a conclusão esclarece fatos, apresenta valores quando necessário e indica alternativas técnicas, garantindo precisão, clareza e objetividade para suporte judicial.

3 Metodologia

A pesquisa teve como objetivo analisar laudos periciais contábeis para identificar padrões, verificar conformidade com normas e propor melhorias na prática pericial. Para isso, adotou-se uma abordagem descritiva e aplicada (Vergara, 2016), combinando a análise detalhada de características dos laudos com a aplicação prática do conhecimento para aprimorar procedimentos periciais.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e ex post facto. A revisão bibliográfica permitiu fundamentar teoricamente o estudo,

explorando conceitos, normas e práticas da perícia contábil. A pesquisa documental examinou laudos periciais arquivados, identificando informações sobre procedimentos, métodos e conclusões. O caráter *ex post facto* foi adequado, pois os laudos analisados registram eventos passados que não podem ser alterados pelo pesquisador (Vergara, 2016).

O corpo de análise compreendeu 13 laudos contábeis de diferentes regiões, selecionados com base em relevância e acessibilidade, representando os registros técnicos das avaliações realizadas por peritos contábeis.

A coleta de dados envolveu levantamento bibliográfico de obras e artigos científicos sobre perícia contábil e localização, seleção e análise documental dos laudos periciais, garantindo que fossem representativos e relevantes para responder aos objetivos da pesquisa.

A análise de dados foi qualitativa, utilizando técnicas de análise de conteúdo para identificar aderência às normas, coerência dos procedimentos e consistência das conclusões. Informações da revisão bibliográfica foram integradas, permitindo triangulação e interpretação contextualizada (Gil, 2022).

As limitações metodológicas incluíram restrições de acesso e disponibilidade de laudos, representatividade da amostra e tempo para análise detalhada. Apesar disso, os métodos aplicados foram suficientes para atingir os objetivos propostos, permitindo compreender a prática pericial e sugerir melhorias para a elaboração de laudos contábeis.

4 Resultados da pesquisa

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir da análise dos laudos e pareceres periciais contábeis incluídos na amostra da pesquisa. Buscou-se identificar padrões, conformidades e eventuais divergências em relação às normas profissionais e legais, oferecendo uma visão detalhada sobre a qualidade, a estrutura e a aplicabilidade técnica dos documentos analisados.

4.1 Laudo 1 – Tribunal de Mato Grosso

O laudo pericial analisou uma ação revisional de contratos de cédula rural, com o objetivo de verificar encargos considerados excessivos pelo autor. Foram revisados contratos e planilhas financeiras, respeitando parâmetros estabelecidos judicialmente: juros remuneratórios limitados a 12% ao ano, aplicação apenas de juros simples, exclusão de comissão de permanência e multa limitada a 2%. O trabalho pericial avaliou a adequação dos valores cobrados frente às normas legais e contratuais, oferecendo suporte técnico para a decisão judicial.

A análise qualitativa indica que o laudo atende às normas da NBC TP 01, com identificação completa, estrutura organizada (introdução, metodologia, análise de dados e conclusão) e linguagem técnica clara e objetiva. As conclusões são fundamentadas em provas e análises técnicas, demonstrando imparcialidade e confiabilidade.

Como sugestão de melhoria, recomenda-se a inclusão de quadros ou tabelas ilustrativas que representem os cálculos financeiros e a evolução dos valores ao longo do laudo pericial, de modo a facilitar a interpretação das diferenças entre os valores ajustados e os inicialmente aplicados, tornando a análise mais acessível e clara tanto para o juízo quanto para as partes envolvidas, sem comprometer a precisão das conclusões apresentadas pelo perito.

4.2 Laudo 2 – Tribunal de Mato Grosso

O Laudo 2, elaborado por um economista, trata da revisão de operações de crédito para apuração de saldo credor ou devedor em nove contratos. O objetivo da perícia econômico-financeira foi verificar diferenças entre valores devidos e pagos, identificando possíveis cobranças de juros abusivos, capitalização mensal indevida e cumulação de comissões de permanência. A parte autora pleiteava a aplicação do Código de Defesa do Consumidor, inversão do ônus da prova e devolução de valores cobrados indevidamente, enquanto a instituição financeira alegava prescrição, decadência, ilegitimidade em algumas operações e defendia a legalidade das cláusulas contratuais e conformidade das taxas, citando juros de 3% a.a. conforme a Lei 9.138/95.

A análise qualitativa indica que o laudo cumpre os requisitos normativos e técnicos, apresentando identificação completa, conclusões claras e objetivas, e estrutura formal adequada, com introdução, metodologia, análise e conclusão fundamentada. A metodologia está detalhada e transparente, e as conclusões são suportadas por provas documentais e cálculos precisos, demonstrando rigor técnico e imparcialidade do perito.

Como sugestão de melhoria, recomenda-se reduzir trechos excessivamente explicativos sobre o que constitui uma perícia, que, embora instrutivos, desviam o foco do objeto central. Essa simplificação tornaria o laudo mais direto, mantendo a objetividade necessária para subsidiar decisões judiciais.

4.3 Laudo 3 – Tribunal do Distrito Federal

O laudo do Tribunal do Distrito Federal trata da liquidação de sentença de um contrato de financiamento rural, com o objetivo de apurar o valor devido

pelo autor à instituição bancária. No processo, foram rejeitados embargos de declaração da instituição e do Banco Central, e as decisões judiciais estabeleceram critérios específicos de cálculo, incluindo a aplicação do IPC e do BTN de março de 1990, atualização monetária conforme índices do TJDFR e juros de mora de 0,5% ao mês até janeiro de 2003 e 1% ao mês posteriormente, garantindo a precisão das diferenças entre os índices e o valor original.

A análise qualitativa evidencia alta conformidade com normas e requisitos técnicos. O laudo apresenta identificação completa, estrutura formal adequada com introdução, metodologia e conclusão fundamentada, linguagem clara e objetiva, e respostas precisas aos quesitos, mantendo imparcialidade e rigor técnico. Em síntese, o documento representa um trabalho pericial de excelência, demonstrando profissionalismo e alinhamento com os padrões exigidos para perícia contábil de alta qualidade.

4.4 Laudo 4 – Tribunal de Goiás

Este laudo do Tribunal de Goiás, elaborado por um administrador, visa apurar os valores devidos pelo réu à parte autora em razão dos expurgos inflacionários aplicados aos saldos devedores das cédulas rurais pignoratícias, considerando a atualização monetária do Plano Collor de março de 1990 e a aplicação do IPC conforme decisão judicial.

A análise qualitativa indica que o laudo atende à maior parte dos requisitos técnicos e normativos, apresentando precisão nos cálculos, uso adequado de metodologia, linguagem técnica clara e imparcialidade, garantindo confiabilidade nas conclusões. A principal limitação formal é a ausência do resumo dos autos, o que dificulta a compreensão do histórico do processo para leitores não familiarizados com ele.

Como sugestão de melhoria, recomenda-se incluir um resumo introdutório dos autos, o que tornaria o laudo mais completo e organizado, sem comprometer a robustez técnica já demonstrada.

4.5 Laudo 5 – Tribunal do Rio Grande do Sul

Este laudo analisa uma prestação de contas relacionada à venda e arrendamento de terras rurais, incluindo retenção de honorários advocatícios e inventário realizado pelo réu para a família autora. Grande parte das transações ocorreu em sacas de soja, não em moeda corrente. Embora o documento responda aos quesitos da parte autora, a clareza é prejudicada pela ausência de resumo dos autos e de definição clara do objeto da perícia.

A análise de conformidade indica aderência parcial às normas técnicas e estruturais. A identificação do laudo está correta, com dados precisos sobre processo, datas e partes, e a linguagem é técnica. Contudo, há deficiências na metodologia e no planejamento, sem detalhamento das técnicas utilizadas, o que compromete transparência e consistência. O laudo também apresenta juízos opinativos que afetam a imparcialidade e extrapola os quesitos, abordando questões de mérito jurídico fora da competência técnica do perito contábil.

Como sugestão de melhoria, recomenda-se incluir um resumo claro dos autos para contextualizar a perícia, detalhar a metodologia empregada, e restringir a análise estritamente aos quesitos e aspectos técnicos contábeis, evitando opiniões pessoais. Essas alterações reforçariam a conformidade, a objetividade e a credibilidade do laudo perante o juízo.

4.6 Laudo 6 – Tribunal do Rio Grande do Sul

O laudo pericial analisado trata do cumprimento contratual na compra e venda de produtos agrícolas, como soja e milho, incluindo a avaliação de cobranças relacionadas a insumos agrícolas. O documento foi elaborado sem introdução, resumo dos autos ou conclusão, restringindo-se apenas às respostas dos quesitos apresentados pela parte ré.

A análise qualitativa aponta conformidade na identificação das partes e do processo, mas evidencia deficiências significativas na estrutura formal e na objetividade. A ausência de metodologia explícita e de planejamento pericial limita a compreensão dos critérios utilizados e enfraquece a fundamentação técnica. O perito não realizou diligências para obtenção de documentos adicionais nem análises detalhadas, resultando em adequação incompleta ao escopo do processo e em respostas superficiais aos quesitos.

Como sugestão de melhoria, recomenda-se incluir uma introdução contextualizando o processo, um resumo dos autos, detalhar a metodologia utilizada, realizar diligências para coleta de documentos relevantes e acrescentar uma conclusão objetiva. Essas medidas aprimorariam a clareza, a objetividade e a credibilidade do laudo, tornando-o mais completo e útil para o juízo.

4.7 Laudo 7 (Parecer Pericial Contábil) – Tribunal de São Paulo

O parecer pericial analisado, referente a uma ação indenizatória sobre contrato de consórcio em São Paulo, tem como objetivo impugnar o laudo do perito do juízo, apresentando cálculos próprios de liquidação de sentença alinhados às decisões judiciais. O documento apresenta estrutura sólida, com identificação

completa, organização clara e objetiva dos tópicos, evidenciando planejamento e atendimento às normas formais. Embora a metodologia não seja detalhada, os procedimentos adotados demonstram esforço técnico e fundamentação em provas documentais, utilizando linguagem precisa e adequada ao escopo do processo. A imparcialidade do parecer é limitada, uma vez que o perito assistente se posiciona em defesa da parte que o contratou, o que é esperado em uma impugnação, mas compromete uma análise neutra.

Como sugestão de melhoria, recomenda-se detalhar a seção metodológica, descrevendo de forma mais clara os procedimentos e critérios técnicos adotados, o que aumentaria a transparência e reforçaria o rigor técnico da impugnação.

4.8 Laudo 8 – Tribunal de Mato Grosso

O laudo pericial, referente a ação cominatória, consignação em pagamento e repetição de indébito, analisa divergências nos cálculos financeiros entre as partes, determinando o valor devido pela empresa autora ao banco réu, sem adentrar questões jurídicas, que são de competência do magistrado. Todas as respostas contábeis foram fundamentadas em documentação dos autos, como contratos e fichas financeiras.

O documento apresenta conformidade exemplar, com identificação clara do objeto, estrutura organizada e metodologia detalhada, explicando os cálculos e assegurando transparência. O uso de tabelas para ilustrar pagamentos e diferenças contribui para a clareza, e a consulta direta ao BNDES garante precisão e confiabilidade dos dados. O laudo mantém imparcialidade, focando estritamente nos quesitos contábeis e utilizando linguagem técnica e direta. Em síntese, constitui um trabalho pericial de excelência, com alto nível de objetividade, clareza e embasamento técnico.

4.9 Laudo 9 – Tribunal do Rio Grande do Sul

O laudo pericial analisa a movimentação contábil e patrimonial de um espólio, focando na prestação de contas, evolução administrativa de bens e investimentos, e verificação de saldos e registros financeiros conforme o CPC e princípios contábeis. A perícia abrangeu registros contábeis, documentos financeiros e declarações fiscais, permitindo apurar receitas, despesas, investimentos, estoques, ativos agrícolas e participação do espólio em outras empresas, sempre em atendimento aos quesitos periciais e aos princípios da entidade e da objetividade contábil.

A análise qualitativa evidencia conformidade completa, com identificação clara, objetividade e estrutura bem definida, seguindo normas e exigências processuais. A metodologia detalhada incluiu exame minucioso dos autos, documentos e registros da Receita Federal, garantindo robustez nos resultados e embasamento técnico na mensuração de estoques e avaliação de ativos. O laudo mantém imparcialidade, centrando-se na análise técnica sem julgamentos de mérito, com comentários fundamentados e linguagem técnica precisa. Sua organização lógica e contextualização detalhada tornam-no um trabalho exemplar, claro, confiável e plenamente adequado às normas periciais e à função processual.

4.10 Laudo 10 – Tribunal do Rio Grande do Sul

O laudo pericial trata da dissolução parcial de sociedade, com foco no levantamento patrimonial e apuração de haveres, respondendo aos quesitos iniciais e complementares das três partes envolvidas. A análise abrange contas patrimoniais (ativo, passivo, patrimônio líquido) e de resultado, verificando registros de obrigações tributárias e previdenciárias, controle de recursos econômicos e dívidas não contabilizadas. Os haveres são apresentados em quadros detalhando valores por grupo patrimonial, incluindo resumo de impugnações e alterações. Contudo, o perito não transcreveu os quesitos no corpo do laudo, o que limita a análise completa e contextualizada.

A análise qualitativa evidencia conformidade em identificação, objetividade, clareza, planejamento e fundamentação em provas documentais, com linguagem técnica adequada e imparcialidade. Porém, a metodologia não é claramente explicitada, faltando resumo dos autos e contextualização do objeto da perícia, reduzindo a visão panorâmica do caso. A ausência da transcrição dos quesitos e da síntese do objeto enfraquece a transparência e o acompanhamento do raciocínio pericial.

Como melhorias, recomenda-se incluir uma seção detalhada de metodologia, explicando procedimentos e fontes documentais, uma síntese do objeto da perícia para contextualizar o escopo e limites da análise, e a transcrição integral dos quesitos das partes, alinhando o laudo às normas da NBC TP 01, aumentando clareza, transparência e completude técnica.

4.11 Laudo 11 (Parecer Pericial Contábil) – Tribunal de Mato Grosso

O parecer pericial trata da revisão de contrato comercial de comodato e exclusividade no fornecimento de produtos, buscando apurar possíveis perdas,

danos e lucros cessantes entre distribuidora e revendedora de bebidas. A análise examina detalhadamente cláusulas contratuais e documentação contábil, apresentando cálculos extensos e tabelas que incluem perdas e danos, descontos em embalagens, verbas de propaganda e marketing, adicionais financeiros, impostos sobre sucos, custos de frete e itens de autosserviço indireto, demonstrando um trabalho planejado e tecnicamente fundamentado.

A conformidade do parecer é alta, atendendo à identificação adequada e às normas da NBC TP 01, com estrutura formal recomendada para pareceres e apresentação clara à parte solicitante, ainda que a exigência da imparcialidade não se aplique integralmente ao assistente técnico. A organização e detalhamento dos cálculos evidenciam planejamento rigoroso e abrangência na análise de variáveis financeiras e contratuais. A linguagem é precisa e técnica, garantindo clareza na apresentação dos fatos e valores, refletindo um trabalho pericial estruturado e completo.

4.12 Laudo 12 – Tribunal do Rio Grande do Sul

O laudo pericial trata da liquidação de sentença para arbitramento de honorários advocatícios decorrentes da rescisão unilateral de contrato, considerando serviços de assessoria jurídica prestados ao banco e remuneração via verba sucumbencial. Apresenta duas hipóteses de atualização dos honorários: juros legais de 1% e juros contratuais de 2,59% ao mês, com base nas solicitações iniciais e no Acórdão, respondendo aos quesitos de autor e réu.

O documento demonstra alta conformidade técnica, com identificação completa, planejamento documentado, linguagem precisa e estrutura de acordo com a NBC TP 01. A imparcialidade é preservada, garantindo transparência e confiabilidade. O detalhamento sequenciado dos procedimentos permite compreensão clara do raciocínio do perito, e a apresentação das duas hipóteses de atualização oferece comparação prática e suporte à decisão judicial, mantendo o foco no objeto pericial e evitando julgamentos de mérito.

4.13 Laudo 13 – Tribunal do Rio Grande do Sul

O laudo pericial analisa se a instituição bancária deve restituir valores de ISSQN retidos indevidamente da empresa autora e compensá-la por danos materiais e morais. A empresa prestava serviços de cobrança e alega que o banco reteve indevidamente o tributo, mesmo com isenção pelo SIMPLES, buscando devolução de valores, ressarcimento de multas e indenização. O banco contesta, alegando cumprimento da legislação e ausência de prejuízos comprovados.

O laudo demonstra conformidade técnica, com identificação clara do processo e das partes, planejamento evidenciado pelas respostas aos quesitos, e conclusões fundamentadas em provas documentais. Mantém imparcialidade, foco nos quesitos e linguagem objetiva e técnica. Entretanto, apresenta falta de detalhamento da metodologia utilizada, o que limita a transparência e compreensão dos procedimentos adotados.

Sugere-se aprimorar o laudo com descrição detalhada do objeto do processo e metodologia, integrar tabelas e dados ao corpo do texto, utilizar destaques para pontos-chaves e organizar visualmente os tópicos, garantindo maior clareza, transparência e praticidade na interpretação e consulta pelos envolvidos.

4.14 Síntese dos Resultados

A análise da qualidade formal dos 13 documentos da amostra revela variação nos padrões de conformidade técnica e normativa. Seis laudos se destacam como exemplos de excelência, cumprindo normas, com clareza, objetividade e estrutura adequada, servindo como referência de boas práticas. Cinco documentos apresentam qualidade satisfatória, úteis ao juízo, mas com oportunidades de melhoria, como maior objetividade, detalhamento das metodologias e aderência mais rigorosa às normas. Dois laudos mostraram-se de pouca valia, devido à ausência de fundamentação técnica clara, descrição insuficiente dos procedimentos, desvio de escopo e falhas na conformidade normativa, comprometendo sua utilidade para decisões judiciais. De forma consistente, todos os documentos cumpriram os requisitos formais de identificação das partes e processos, utilizando linguagem técnica adequada, evidenciando cuidado na apresentação profissional. Em suma, apesar de uma base sólida, há espaço relevante para aprimorar aspectos qualitativos e quantitativos, fortalecendo a robustez e a aderência às melhores práticas periciais.

5 Considerações finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a conformidade de laudos periciais contábeis com as normas técnicas do Conselho Federal de Contabilidade (NBC TP 01) e com as disposições do Código de Processo Civil (CPC), considerando sua importância para a qualidade técnica do trabalho pericial e para a confiabilidade da prova em processos judiciais. Para atingir esse objetivo, foram analisados 13 laudos periciais de diferentes jurisdições, utilizando uma

abordagem descritiva e aplicada, com pesquisa bibliográfica, documental e análise qualitativa de conteúdo.

Os resultados indicaram que, de maneira geral, os laudos apresentaram conformidade razoável com os critérios normativos, destacando-se o correto uso da linguagem técnica, a identificação adequada das partes e do processo, e o atendimento aos quesitos judiciais. Contudo, foram observadas inconformidades pontuais, especialmente quanto à clareza na descrição metodológica, à organização visual dos documentos e à objetividade na apresentação dos resultados. Essas lacunas demonstram oportunidades para aprimorar a qualidade técnica e a utilidade prática dos laudos, garantindo maior transparência e consistência nas informações prestadas.

A pesquisa contribui para a área de conhecimento ao oferecer uma visão detalhada sobre a prática pericial contábil, identificando pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias. Além disso, fornece subsídios para a formação e capacitação de peritos, reforçando a importância de práticas éticas, metodologicamente consistentes e comunicativamente claras. Ao evidenciar a necessidade de padronização e rigor técnico na elaboração de laudos, o estudo fortalece a credibilidade da perícia contábil como instrumento de justiça e destaca caminhos para futuras pesquisas com amostras mais amplas e diversificadas, ampliando a contribuição acadêmica e prática para o fortalecimento do sistema judicial brasileiro.

Referências

ALBERTO, Valder Luiz Palombo. **Perícia Contábil**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Brasília, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira de Contabilidade – NBC TP 01 (R1) – Perícia Contábil, de 19 de março de 2020**. Brasília: CFC, 2020. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTP01\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTP01(R1).pdf). Acesso em: 24 jun. 2024

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira de Contabilidade – NBC PG 01 – Código de Ética Profissional do Contador, de 07 de fevereiro de 2019**. Brasília: CFC, 2019. Disponível em: <https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPG01.pdf>. Acesso em 24 jun. 2024

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira de**

Contabilidade – NBC PP 01 (R1) – Perito Contábil, de 19 de março de 2020. Brasília: CFC, 2020. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPP01\(R1\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPP01(R1).pdf). Acesso em: 24 jun. 2024

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Manual de perícia contábil.** São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MÜLLER, Aderbal Nicolas; TIMI, Sônia Regina Ribas; HEIMOSKI, Vanya Trevisan Marcon. **Perícia contábil.** São Paulo: Saraiva, 2017.

ORNELAS, Martinho Maurício Gomes de. **Perícia contábil.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SÁ, Antônio Lopes de; HOOG, Wilson Alberto Zappa (Atualizador). **Perícia contábil.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SÁ, Antônio Lopes de. **Perícia contábil.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; GOMES, José Mario Matsumura. **Fundamentos de Perícia Contábil.** São Paulo: Atlas, 2006.

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

O SABOR DA SUSTENTABILIDADE: PRÁTICAS ESG EM INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS

THE TASTE OF SUSTAINABILITY: ESG PRACTICES IN DAIRY INDUSTRIES

VANISE ANDRÉIA CORRÊA PRATES

Mestra em Desenvolvimento Regional

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Brasil

E-mail: vanise.prates@sou.unijui.edu.br

EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA

Doutora em Administração

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Brasil

E-mail: euselia@unijui.edu.br

ANA ELISA CASSAL

Mestra em Educação nas Ciências

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), Brasil

E-mail: ana.cassal@sou.unijui.edu.br

RESUMO: O setor de laticínios desempenha papel estratégico no desenvolvimento regional, ao impulsionar cadeias produtivas, gerar emprego, renda e fortalecer a economia local. Nesse contexto, cresce a relevância das práticas de ESG (ambiental, social e governança), que se apresentam como ferramentas essenciais para garantir a sustentabilidade e a competitividade dessas organizações. Este estudo teve como objetivo analisar como pequenas e médias indústrias de laticínios do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul incorporam práticas de ESG em suas rotinas produtivas e quais os impactos gerados para a sustentabilidade do setor. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, de natureza aplicada, por meio de estudo de casos múltiplos, com entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores e líderes de três indústrias, além da análise de documentos e pesquisa bibliográfica. Os resultados indicam que, embora as empresas apresentem iniciativas pontuais relacionadas à gestão de resíduos, políticas sociais e adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), persistem fragilidades quanto à sistematização, monitoramento e transparência das métricas ESG. Conclui-se que a ausência de relatórios estruturados compromete o engajamento com stakeholders e a consolidação de uma cultura sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas ESG; Inovação; Transparência; Stakeholders.

ABSTRACT: The dairy sector plays a strategic role in regional development by boosting production chains, generating jobs and income, and strengthening the local economy. In this context, the relevance of ESG (environmental, social, and governance) best practices is growing, as they are essential tools for ensuring the sustainability and competitiveness of these organizations. This study aimed to analyze how small and medium-sized dairy companies in the northwest of the state of Rio Grande do Sul incorporate ESG best practices into their production routines and the impacts they have on the sector's sustainability. The research used a qualitative, applied approach, through multiple case studies, semi-structured interviews with managers and leaders from three companies, in addition to document analysis and bibliographic research. The results indicate that, although companies present specific initiatives related to waste management, social policies, and compliance with the General Data Protection Law (LGPD), weaknesses persist regarding the systematization, monitoring, and transparency of ESG metrics. It is concluded that the absence of structured reports compromises engagement with stakeholders and the consolidation of a sustainable culture.

KEYWORDS: ESG Practices; Innovation; Transparency; Stakeholders.

1 Introdução

A inovação tem sido reconhecida como uma competência essencial e dinâmica das organizações, na medida em que amplia a capacidade competitiva ao englobar rotinas, habilidades, experiências e práticas que sustentam processos inovadores (Vasconcelos; Santos; Andrade, 2021). Sua relevância, entretanto, não se restringe ao âmbito interno das empresas, pois também se reflete em aspectos sociais mais amplos, como emprego, produtividade e crescimento econômico (Exposito; Sanchis-Llopisa, 2018; Salami; Rezaei, 2018). Nesse sentido, a discussão contemporânea sobre desenvolvimento tem incorporado, de forma cada vez mais intensa, a articulação entre inovação e sustentabilidade, abordada sob dimensões ambientais, sociais e econômicas.

A avaliação da sustentabilidade, nesse contexto, vem se consolidando gradativamente como instrumento estratégico de apoio à tomada de decisão, alinhando-se às diretrizes globais voltadas ao desenvolvimento sustentável (Bond *et al.*, 2012). Para Hacking e Guthrie (2008), tal avaliação constitui um conceito abrangente, que incorpora diferentes modalidades de análise de impacto. Contudo, sua aplicação varia de acordo com fatores institucionais e regulatórios, regimes decisórios e concepções de sustentabilidade predominantes em cada realidade. A literatura recente tem reforçado a importância da chamada “Avaliação da Sustentabilidade”, campo de estudo em expansão desde 1994, que se caracteriza por seu caráter multidimensional e por orientar processos decisórios

capazes de gerar benefícios líquidos positivos tanto no presente quanto no futuro (Bond *et al.*, 2012; Bravo *et al.*, 2021).

Nesse processo, as lideranças organizacionais assumem papel central, uma vez que são responsáveis por integrar práticas sustentáveis às estratégias empresariais, transformando-as em diretrizes efetivas de gestão (Pham; Kim, 2019). O estudo de Pham e Kim (2019), conduzido no setor da construção civil, evidenciou que a relação entre práticas sustentáveis e desempenho organizacional é fortemente mediada pela atuação dos gestores, sendo identificada uma conexão positiva entre sustentabilidade ambiental, social e econômica e o desempenho global das empresas. Complementarmente, ao analisarem dois casos da indústria alimentícia, Hale *et al.* (2019) demonstraram que a mensuração da sustentabilidade social constitui um desafio relevante, por exigir a consideração das especificidades do contexto sociocultural em que a empresa está inserida, o que demanda processos iterativos e contínuos para a definição de indicadores adequados.

O setor alimentício destaca-se entre as áreas que recebem maiores investimentos em pesquisa e inovação, sendo considerado estratégico para a economia global e nacional. No Brasil, a indústria de laticínios e bebidas ocupa posição de liderança, representando 10,8% do Produto Interno Bruto (PIB) e respondendo pela geração de aproximadamente 1,8 milhão de empregos formais e diretos, configurando-se como o maior segmento industrial do país. Além disso, o Brasil figura como o segundo maior exportador mundial de laticínios industrializados, destinando sua produção para cerca de 190 países (ABIA, 2022).

Esse cenário, contudo, se insere em um contexto global marcado por preocupações alimentares crescentes. De acordo com Webb *et al.* (2018), o crescimento populacional exerce forte pressão sobre a segurança alimentar, e relatório do Instituto Internacional de Investigação sobre Política Alimentar, publicado em 2018, apontou que, entre 122 países em desenvolvimento avaliados, ao menos 25 enfrentavam situações de fome. Estima-se que milhões de pessoas em diferentes regiões do mundo ainda vivenciem a insegurança alimentar de forma persistente.

Diante desse contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte questão: quais práticas de ESG estão sendo implementadas pela indústria de laticínios e de que forma elas influenciam a sustentabilidade do setor? O estudo concentra-se em pequenas e médias indústrias de laticínios situadas na região Noroeste do Rio Grande do Sul, cujo perfil permite compreender as particularidades da adoção de práticas de ESG em contextos regionais, evidenciando suas implicações para a competitividade e a sustentabilidade empresarial.

2 Fundamentação teórica

2.1 Inovação e Sustentabilidade

A discussão sobre inovação na indústria de laticínios ultrapassa a noção restrita de invenção, difusão ou imitação tecnológica, abrangendo também dimensões estratégicas vinculadas à gestão e à sustentabilidade empresarial. Historicamente, o processo de industrialização global trouxe ganhos significativos para a qualidade de vida, mas produziu, em contrapartida, impactos ambientais expressivos (Georgiadis; Vlachos; Tagaras, 2009). A partir da conscientização sobre tais efeitos, as organizações passaram a investir na reestruturação de processos produtivos e no redesenho de produtos, buscando alternativas mais sustentáveis (Ramos *et al.*, 2018). Essa tendência, que se consolidou a partir da década de 1970 e ganhou maior relevância nos anos 1990, permanece em constante evolução, acompanhando o agravamento dos problemas ambientais decorrentes da industrialização acelerada e do consumo excessivo de recursos naturais (Elkington, 1997; De Oliveira *et al.*, 2019).

Nesse contexto, diferentes empresas têm incorporado estratégias voltadas à preservação de recursos para as gerações futuras e à redução das desigualdades sociais, com o objetivo de alinhar competitividade e sustentabilidade (Adams *et al.*, 2016). Para tanto, torna-se central a adoção do modelo do *Triple Bottom Line* (TBL), proposto por Elkington (1994), que integra, de maneira indissociável, as dimensões econômica, social e ambiental. O TBL pressupõe que o desempenho organizacional não deve ser avaliado apenas pelo retorno econômico, mas também pelos efeitos sociais e ambientais gerados pela atividade empresarial. Ainda que, em muitos casos, a adoção de práticas sustentáveis tenha se originado de pressões regulatórias, tais iniciativas frequentemente se convertem em espaço para a inovação, resultando em benefícios múltiplos para as organizações e para a sociedade (Nidumolu; Prahalad; Rangaswami, 2009).

Os avanços nesse campo são observados não apenas na disseminação de relatórios de sustentabilidade auditados por entidades externas (Elkington, 2018), mas também em estudos empíricos que demonstram os ganhos advindos da incorporação de processos mais eficientes. A análise de Bamford *et al.* (2015), realizada em empresas dos setores alimentício e de saúde do Reino Unido, mostrou que a adoção de práticas sustentáveis resultou em vantagens estratégicas, ainda que condicionada a pressões externas, como as demandas por certificações de qualidade. Paralelamente, a atenção crescente dos consumidores em relação à performance socioambiental das organizações reforça a importância do TBL, ampliando a necessidade de práticas empresariais que articulem responsabilidade

ambiental, retorno econômico e benefícios sociais (Elkington, 2006; Gulisano *et al.*, 2018).

Esse movimento se intensifica ao longo das cadeias de suprimentos, onde a incorporação da sustentabilidade tem sido vista como uma abordagem eficaz para induzir inovações e melhorias operacionais (Silvestre; Țîrcă, 2019). Nesse sentido, destaca-se a Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde (*Green Supply Chain Management* – GSCM), que integra critérios ambientais às práticas de produção e consumo, priorizando a redução dos fluxos de materiais e a mitigação de impactos negativos ao meio ambiente (Sarkis; Zhu, 2018). A crescente relevância da GSCM decorre, sobretudo, da intensificação da degradação ambiental e da pressão exercida pelos consumidores, que demandam produtos e serviços alinhados a valores de sustentabilidade (Ramos *et al.*, 2018).

No Brasil, esse debate se articula a um contexto econômico desafiador. Desde a crise financeira internacional de 2008, somada à instabilidade política interna, a economia nacional apresentou sinais de deterioração, afetando de maneira significativa diversos setores produtivos (FGV, 2016). Ainda assim, a indústria alimentícia foi uma das primeiras a apresentar recuperação, registrando, em 2015, cerca de 34.800 estabelecimentos ativos entre pequenas, médias e grandes empresas, com receita aproximada de US\$ 175 bilhões (Arisseto-Bragotto; Block, 2017). Esses dados evidenciam a relevância estratégica do setor alimentício para a economia e reforçam a necessidade de compreender como a inovação em processos e produtos pode ampliar a competitividade, ao mesmo tempo em que atende às exigências de sustentabilidade impostas pelo mercado e pela sociedade (Mattos, 2023).

A indústria de laticínios ocupa papel estratégico no agronegócio brasileiro, tanto pelo impacto econômico quanto pelos efeitos sociais e ambientais decorrentes de sua cadeia produtiva. Nesse cenário, a incorporação de práticas de ESG tem se tornado um diferencial competitivo, além de representar uma resposta às crescentes demandas por responsabilidade socioambiental.

2.2 Práticas de ESG

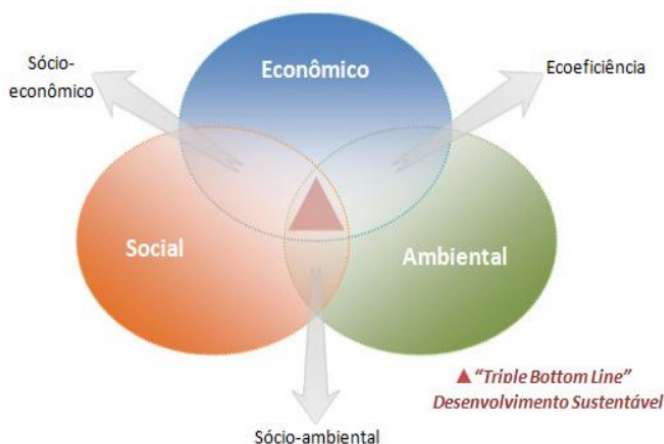
A incorporação da sustentabilidade nas organizações da indústria de alimentos envolve processos complexos de interpretação e adaptação, dada a diversidade de fatores ambientais e as constantes transformações ecológicas que permeiam esse setor (Weick, 2015). Destaca Perey (2015) em seu estudo que a internalização da sustentabilidade nas organizações depende da criação de espaços discursivos capazes de sustentar novas narrativas, ressaltando tratar-se de

um discurso polifônico que requer contextualização e a redução de ambiguidades para ser efetivamente implementado.

Nesse sentido, a sustentabilidade não se apresenta como um conceito estático, mas como um processo dinâmico de construção de significados, articulado por múltiplas referências que demandam interpretação coletiva. Complementarmente, Seidl e Werle (2018) caracterizam a sustentabilidade como um “problema estratégico metajustável”, dada sua elevada complexidade e seus limites difusos, os quais extrapolam a capacidade de resposta isolada de uma organização. Assim, frente a esses desafios, torna-se comum que empresas da indústria de alimentos recorram a arranjos colaborativos e à adoção de práticas de ESG como forma de estruturar ações mais consistentes de sustentabilidade.

Estudos recentes destacam a construção de sentido da sustentabilidade em diferentes níveis organizacionais e de consumo. O estudo de Hübel (2022) evidenciou que gestores de médio e alto escalão contribuem de forma bidirecional para a atribuição de significado às práticas sustentáveis em empresas do setor de carnes. No âmbito do consumidor, Hilverda *et al.* (2017) demonstraram, por meio de análises de mídias sociais e estudos etnográficos, como o significado de laticínios orgânicos é socialmente construído e influenciado por interações e práticas emocionais. Além disso, Ocampo *et al.* (2021) mostraram como conceitos de comida e sustentabilidade são negociados em ambientes práticos, como restaurantes. Embora nem todos os estudos utilizem explicitamente o conceito de *sensemaking*, eles evidenciam como a sustentabilidade é continuamente interpretada e construída socialmente. A figura 1 ilustra as dimensões da sustentabilidade.

Figura 1- A sustentabilidade em suas dimensões



Fonte: Adaptado de Alledi Filho (2003)

O conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), desenvolvido por Elkington (1994), destaca a necessidade de equilibrar três dimensões fundamentais da atuação organizacional: ambiental, econômica e social. Com o aumento da conscientização sobre sustentabilidade em diferentes setores, diversas organizações têm buscado implementar práticas que considerem simultaneamente esses três pilares. Em uma abordagem voltada para a transformação social, Elkington (1999) enfatiza que o modelo TBL deve integrar as esferas econômica, humana e ambiental, promovendo um equilíbrio entre as necessidades das pessoas, do planeta e da geração de lucro. Essa perspectiva reforça a importância de que as organizações monitorem e gerenciem os impactos de suas atividades nas dimensões econômica, social e ambiental, orientando suas ações para resultados consistentes com os princípios da sustentabilidade. As organizações podem utilizar diferentes ferramentas para mensurar esses impactos como demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Infográfico ESG



Fonte: Adaptado de PNUMA (2021)

No âmbito das métricas de desempenho social, Hale *et al.* (2019), por meio de um estudo de dois casos anônimos no setor alimentício, observaram que a avaliação da sustentabilidade social apresenta desafios, uma vez que deve considerar as condições específicas da sociedade em que a organização está inserida. Para tanto, é necessário estabelecer processos iterativos que permitam identificar indicadores relevantes e significativos.

Dentro dessa dimensão, aspectos relacionados à saúde física e mental dos colaboradores merecem atenção, assegurando que eles atuem em ambientes de trabalho saudáveis, com acesso a capacitação e oportunidades de desenvolvimento

profissional (Erdil *et al.*, 2018). Outros indicadores sociais de destaque incluem a melhoria das condições laborais, a redução de acidentes e problemas de saúde, assim como a promoção do desenvolvimento local, alinhado às necessidades da comunidade próxima (Hsu *et al.*, 2017; Souza, Alves, 2018).

3 Metodologia

Este estudo adotou abordagem descritiva e qualitativa, por sua capacidade de proporcionar uma compreensão aprofundada e contextualizada dos fenômenos estudados, especialmente ao investigar as percepções e as complexidades das atividades sociais e humanas envolvidas (Creswell, 2014), possibilitando a compreensão aprofundada das percepções e práticas organizacionais relacionadas à sustentabilidade e ESG. Possui natureza aplicada cujo principal objetivo é aplicação prática de conhecimentos existentes para resolver problemas específicos em contextos reais (Minayo, 2014; Gil, 2022).

O *lôcus* de estudo envolveu três indústrias de laticínios de porte semelhante localizadas na região Noroeste do Rio Grande do Sul, com entrevistas realizadas no mês de outubro de 2024. A amostra incluiu um gestor e um líder de setor em cada organização, selecionados por critérios de acessibilidade, totalizando 6 participantes. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e visita técnica, utilizando roteiro específico sobre práticas de ESG e sustentabilidade (Martins, Theófilo, 2016; Gil, 2022).

Para análise, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, apropriada para estudos qualitativos (Bardin, 2011), permitindo identificar categorias, padrões e relações entre as práticas adotadas pelas indústrias e seus impactos na sustentabilidade organizacional. O estudo caracteriza-se como pesquisa de múltiplos casos, investigando um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto natural.

4 Resultados da pesquisa

Os resultados obtidos a partir da pesquisa aplicada permitem compreender como as indústrias de laticínios analisadas têm incorporado práticas de ESG em suas rotinas organizacionais. A análise evidencia padrões e especificidades que refletem tanto o contexto regional quanto as estratégias adotadas pelas empresas para alinhar sustentabilidade e competitividade. A seguir, apresentam-se os principais achados, organizados de forma a destacar as dimensões mais relevantes observadas no estudo.

4.1 Dimensão Ambiental

Nesta dimensão, a análise buscou identificar como as empresas de laticínios incorporam práticas voltadas à sustentabilidade ambiental, com ênfase no uso de insumos certificados, embalagens e equipamentos de fornecedores que atendam a padrões reconhecidos.

4.1.1 Indústria A

Na Indústria A, verifica-se que, embora o uso de fornecedores certificados ainda não seja adotado de maneira sistemática, a organização reconhece a sustentabilidade como um elemento estratégico de longo prazo. Esse posicionamento dialoga com a perspectiva de Elkington (1997), ao destacar que a lógica do *triple bottom line* exige das empresas a consideração equilibrada dos impactos ambientais, sociais e econômicos de suas práticas.

Entre as iniciativas identificadas, destaca-se o gerenciamento controlado de resíduos e efluentes, bem como a elaboração de relatórios de monitoramento ambiental. Mais recentemente, a empresa passou a implementar a separação de resíduos recicláveis e a promover ações educativas junto aos coletores, com o intuito de fortalecer a conscientização ambiental. O entrevistado A2 enfatizou esse compromisso crescente: *“Estamos começando agora a trabalhar a separação dos lixos. Isso mostra o compromisso crescente com a questão ambiental”* (Entrevistado A2).

4.1.2 Indústria B

A empresa apresenta avanços na gestão de resíduos e efluentes, com práticas de reaproveitamento agrícola e relatórios ambientais que reforçam o alinhamento às normas legais. O processo de descarte é conduzido de modo a favorecer terras produtivas e lavouras, com destaque para a utilização da água flotada na fertilização agrícola. Estudos como de Kirchherr *et al.* (2017) ressaltam que a economia circular desempenha papel central na mitigação dos impactos ambientais, conceito parcialmente incorporado pela organização por meio do reaproveitamento do lodo industrial como insumo orgânico para o solo. Apesar disso, a adoção de embalagens sustentáveis ainda não é prioridade interna, permanecendo dependente das inovações ofertadas pelos fornecedores. Essa limitação representa uma oportunidade de aprimoramento, especialmente frente às tendências globais de sustentabilidade discutidas por Bocken *et al.* (2022), o

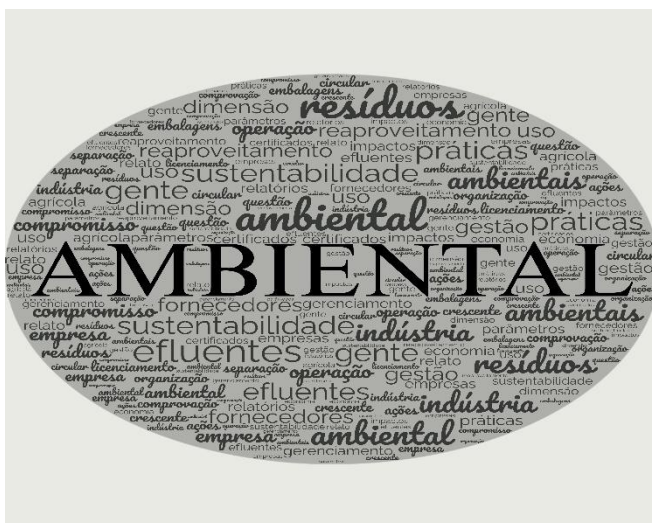
que também foi evidenciado em relato de um dos entrevistados: “*Quem traz essas novidades são os vendedores da própria embalagem*” (Entrevistado B3).

4.1.3 Indústria C

Na dimensão ambiental, a empresa adota práticas estruturadas de gestão de resíduos e efluentes, alinhadas às exigências legais, incluindo o licenciamento de operação e comprovação junto ao poder público, conforme relato: “*A gente tem um plano de gerenciamento de resíduos sólidos... a gente fornece uma comprovação para a prefeitura do que a gente está fazendo com questão de resíduos*” (Entrevistado C6). Tais ações se aproximam dos princípios da economia circular, priorizando a redução e o reaproveitamento de materiais. A gestão de efluentes também se mostra relevante, com o licenciamento de operação sendo descrito como um instrumento central para garantir a conformidade com parâmetros ambientais: “*A licença de operação também traz parâmetros que a gente deve seguir para os efluentes líquidos*” (Entrevistado C6). Além disso, a reutilização de papelão e caixas evidencia o uso de logística reversa, contribuindo para eficiência operacional e reforçando o compromisso organizacional com a sustentabilidade (Porter; Kramer, 2011).

A partir destes dados coletados nas entrevistas a representação das palavras mais citadas nas falas referente à dimensão ambiental pode ser verificada na figura 3.

Figura 3 - Nuvem de palavras para dimensão ambiental



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na análise comparativa, evidencia-se que a Indústria C se configura como a mais consistente em termos de conformidade ambiental, apresentando práticas estruturadas e alinhadas às exigências legais e aos princípios da economia circular. Em posição intermediária, a Indústria B revela avanços relevantes na incorporação de estratégias de reaproveitamento e de valorização de resíduos, ainda que sua evolução permaneça parcialmente condicionada às inovações de fornecedores externos. Já a Indústria A demonstra estar em um estágio inicial, sinalizando esforços pontuais que, embora relevantes, ainda carecem de maior sistematização. Nesse itinerário, observa-se a transformação de resíduos em recursos, efluentes em eficiência, caixas em ciclos e ações em consciência, esse comparativo evidencia que a dimensão ambiental mais do que exigência normativa, configura-se como espaço estratégico, no qual inovação, responsabilidade e futuro convergem em benefício da sustentabilidade empresarial.

4.2 Dimensão Social

No aspecto social, foram examinadas as políticas direcionadas aos colaboradores, especialmente no que se refere à promoção de condições adequadas de trabalho, programas de capacitação e desenvolvimento profissional. Também foi observada a existência de medidas voltadas à proteção de dados dos clientes, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), além de ações voltadas ao fortalecimento do vínculo entre as empresas e as comunidades locais.

4.2.1 Indústria A

Embora ainda não monitore de forma estruturada métricas de ESG, a indústria já adota práticas alinhadas à ética, transparência e equidade. A conformidade com a LGPD fortalece a governança ao assegurar maior proteção de dados. Destaca-se ainda a representatividade feminina nos cargos de liderança, refletindo o compromisso com a diversidade, associada a ganhos em inovação e tomada de decisão (Ely *et al.*, 2020). Além disso, a presença de trabalhadores estrangeiros, especialmente da Argentina e da Venezuela, favorece a integração cultural e amplia a troca de experiências no ambiente interno.

4.2.2 Indústria B

A Indústria B demonstra sensibilidade social em suas operações, particularmente no relacionamento com produtores de leite. Situações como a detecção de antibióticos no leite são tratadas com transparência, mesmo que

impliquem custos adicionais aos fornecedores, reforçando a confiança e o respeito mútuo. Conforme destacam Carroll (1991) e Mitra (2019), a responsabilidade social empresarial busca equilibrar interesses econômicos e sociais, promovendo valor compartilhado: *“É a coisa mais triste que tem chegar no produtor e dizer, olha, deu isso, isso e isso... o produtor já sempre está sofrido”* (Entrevistado B4). O setor enfrenta ainda desafios relacionados à baixa resiliência de produtores, o que se reflete na redução do número de participantes na região. Nesse contexto, programas como o “Mais Leite Saudável”, do Ministério da Agricultura e Pecuária, surgem como instrumentos estratégicos para apoiar a gestão, a produtividade e o bem-estar financeiro das propriedades rurais: *“Porque o produtor... ele não sabe quanto custa o litro de leite. Ele acha que aquele leite que ele produz na propriedade tem que pagar todas as contas. Não, tem que pagar as contas referentes à produção de leite. [...] ajuda nessa gestão, desde a alimentação, desde a saúde do animal e desde a questão financeira. Então tem resultados muito bons!”* (Entrevistado B4).

4.2.3 Indústria C

Os desafios sociais concentram-se na adaptação à mudança geracional entre os colaboradores, com novas gerações valorizando maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional e apresentando menor disposição para esforços extras: *“Hoje a gurizada nova é totalmente diferente [...] bateu o horário eles querem tá fora não interessa se ganha mais ou não”* (Entrevistado C5). Essa tendência encontra respaldo em estudos de Althorpe (2022), que indicam crescente valorização do bem-estar pelas gerações mais jovens. O engajamento desses colaboradores em melhorias nos processos internos tem sido limitado, como evidenciado pelo relato: *“Eu precisaria de mais gente assim, só que tá muito carente, cara. Galera há anos atrás já era diferente”* (Entrevistado C6).

Para mitigar tais desafios, o fortalecimento da cultura organizacional é apontado como estratégia eficaz para integrar diferentes gerações e promover um ambiente colaborativo (Schein, 2010; Althorpe, 2022). Paralelamente, a empresa investiu em tecnologias voltadas à proteção de dados, em conformidade com a LGPD, prática que reforça a confiança dos stakeholders e a governança interna: *“Hoje é tudo em nuvem e só algumas pessoas têm acesso [...] essa senha é alterada mensalmente”* (Entrevistado C6).

Com base nas entrevistas realizadas, elaborou-se uma nuvem de palavras (Figura 4) que sintetiza os termos mais citados pelos participantes no que se refere às dimensões social.

Figura 4 - Nuvem de palavras para dimensão social



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise da dimensão social revela trajetórias distintas entre as indústrias. A Indústria A evidencia avanços em diversidade e inclusão, ainda que careça de maior sistematização em ESG. A Indústria B destaca-se pelo relacionamento transparente com produtores, promovendo valor compartilhado na cadeia produtiva. Já a Indústria C enfrenta desafios intergeracionais no engajamento de colaboradores, mas fortalece sua governança com práticas de proteção de dados. Em conjunto, constata-se que a dimensão social transcende a esfera das obrigações legais e posiciona-se como elemento estratégico de competitividade e legitimidade, na medida em que articula diversidade, transparência, proteção de dados e fortalecimento de vínculos comunitários como pilares para o desenvolvimento sustentável do setor.

4.3 Dimensão de Governança

A dimensão de governança concentrou-se na verificação das práticas relacionadas à transparência, ética e equidade, analisando se as empresas realizam a medição e o reporte de métricas de ESG de forma a garantir *accountability* perante os stakeholders. Foram igualmente avaliados os reflexos da governança nas estratégias organizacionais e nos compromissos assumidos com produtos e serviços sustentáveis e socialmente responsáveis.

4.3.1 Indústria A

A Indústria A demonstra avanços na governança, com descentralização da gestão e promoção interna de gerentes, o que tem permitido decisões mais ágeis e inclusivas. Como mencionado por um colaborador de longa data: *“Eu me sinto orgulhoso (voz embargada) por fazer parte dessa empresa há tanto tempo... acompanhei a evolução desde o início, na produção manual, até hoje, tudo moderno e automatizado. Estou aqui há 24 anos, meu primeiro emprego... e, se Deus quiser, quero me aposentar aqui, pois tenho orgulho do que ajudei a construir”* (Entrevistado A1). Essas práticas refletem o alinhamento dos objetivos estratégicos da empresa aos princípios de ESG, promovendo crescimento ético e sustentável

4.3.2 Indústria B

Na Indústria B, a governança apresenta lacunas, especialmente na proteção de dados e na prestação de contas a stakeholders. A ausência de políticas estruturadas de LGPD e de transparência limita o engajamento e a confiança na cadeia de valor, representando riscos à conformidade legal e à reputação organizacional. A governança de dados é um pilar fundamental na era digital e deve ser tratada como prioridade estratégica. (Sarlet *et al.*, 2022; Floridi, 2024). Embora relatórios internos sobre gestão de resíduos e iniciativas ambientais estejam disponíveis, eles não são compartilhados com parceiros ou partes interessadas, limitando o engajamento e a confiança na cadeia de valor.

4.3.3 Indústria C

A Indústria C enfrenta desafios no estímulo à melhoria contínua e no engajamento dos colaboradores. Os relatos indicam ausência de incentivos estruturados que motivem os colaboradores a apresentar sugestões inovadoras: *“Mas sobre melhorias de trazerem melhorias é muito pouco quase nada. A galera não traz, na real”* (Entrevistado C6). A falta de políticas formais de engajamento pode comprometer a participação ativa da equipe, conforme destacam Bergamini (2018) e outros estudos sobre programas motivacionais estruturados. Embora existam bonificações esporádicas relacionadas a metas de desempenho, essas ações não são sistematizadas: *“Eventualmente, assim, pra algumas pessoas, a gente vai dando algumas bonificações, seja por vamos lá atingir um recorde de faturamento ou carga”* (Entrevistado C6). Segundo Chiavenato (2020), a implementação de políticas consistentes de recompensas é fundamental para alinhar o desempenho dos colaboradores aos objetivos estratégicos, promovendo engajamento e produtividade.

além dos impactos percebidos na ética, transparência e equidade das operações e produtos.

Quadro 1 - Inovação em ESG

Tema	Indústria A	Indústria B	Indústria C
A empresa prioriza a utilização de matérias-primas, produtos, embalagens e equipamentos de outros fornecedores certificados?	Às vezes. Não é uma rotina sistematizada.	Não é uma questão priorizada por nossa empresa.	Não
A empresa está medindo e relatando suas métricas ESG para garantir transparência e prestação de contas aos <i>Stakeholders</i> ?	Não.	Não.	Não
A empresa possui políticas sociais para seus colaboradores, assim como ferramentas de proteção de dados dos seus Clientes (LGPD)?	Sim, possuímos políticas sociais e ferramentas para proteção de dados.	Não.	Ainda não, mas estamos buscando a elaboração de políticas internas.
É possível observar impactos das práticas de ESG na ética, transparência, equidade dos seus produtos e serviços sustentáveis e socialmente responsáveis?	Sim, mas não é uma rotina.	Sim, mas não é uma rotina.	Sim, mas não é uma rotina.

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

As indústrias analisadas apresentam avanços parciais em ESG, com práticas ambientais de gestão de resíduos e logística reversa, ações sociais voltadas à diversidade, capacitação e proteção de dados, e esforços de governança em ética e transparência. No entanto, a implementação ainda é pouco sistemática, com lacunas na mensuração de métricas, prestação de contas e estímulo à melhoria contínua, evidenciando a necessidade de políticas integradas e formalizadas para assegurar a efetividade e a continuidade das ações sustentáveis. Esse cenário sugere que, embora haja uma compreensão do valor de práticas sustentáveis, ainda falta uma abordagem estruturada e consistente para a implementação de ESG, o que compromete a efetividade e a perenidade dessas ações nas organizações.

5 Considerações finais

O estudo permitiu compreender que a inovação, quando articulada às dimensões de ESG, constitui-se como um elemento essencial para o fortalecimento da sustentabilidade nas pequenas e médias indústrias de laticínios. A análise evidenciou avanços relevantes, sobretudo no campo social, com iniciativas de promoção da diversidade, da capacitação profissional e da proteção de dados, bem como no aspecto ambiental, por meio da gestão de resíduos e do cumprimento de exigências legais. Na dimensão de governança, observou-se a presença de práticas voltadas à ética e à transparência, embora ainda de forma incipiente, sem um sistema robusto de mensuração de métricas ou de *accountability* voltado aos *stakeholders*.

Os resultados apontam que, apesar de esforços pontuais, a incorporação de ESG ainda não se configura como uma prática estruturada e integrada às estratégias organizacionais. Tal cenário reforça a necessidade de políticas consistentes, que alinhem inovação e sustentabilidade, garantindo perenidade e legitimidade às ações implementadas. Assim, a consolidação de um modelo de governança mais participativo, aliado ao estímulo à inovação tecnológica e social, emerge como caminho promissor para que o setor alcance maior competitividade e gere valor compartilhado.

Sugere-se que pesquisas futuras podem ampliar o escopo para outros segmentos da indústria alimentícia e aprofundar comparações regionais, identificando práticas inovadoras que favoreçam a integração estratégica do ESG no setor produtivo.

Por fim, destaca-se que a efetividade dessas práticas depende de um esforço contínuo de alinhamento entre teoria e prática, de forma a transformar iniciativas isoladas em processos sistêmicos capazes de impulsionar a transição para um setor mais sustentável, resiliente e inovador.

Referências

ABIA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS: **tem comida tem valor**. 2022. Disponível em: <https://abia.org.br>. Acesso em 20 de novembro de 2024.

ADAMS, R.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J.; DENYER, Da.; OVERY, P. Sustainability- oriented innovation: a systematic review. **International Journal of Management Reviews, United Kingdom**, v. 18, n. 2, p. 180-205, 2016.

ALLEDI FILHO, C. O tripé da sustentabilidade. **Apostila do Curso MBA Gestão de Negócios Sustentáveis. LATEC Business School**, 2003.

ALTHORPE, C. Trabalho significativo, não perfeccionismo e reciprocidade. **Critical Review of International Social and Political Philosophy**, p. 1-22, 2022.

ARISSETO-BRAGOTTO, A. P.; BARRADO, E.; POLLONIO, M. A. R. Bioactive compounds and added-value ingredients in meat products for healthier diets. **Meat Science**, v. 132, p. 45- 53, 2017.

BAMFORD, D.; FORRESTER, P.; DEHE, B.; LEESE, R. G.. Partial and iterative Lean implementation: two case studies. **International Journal of Operations & Production Management**, Brighton, 2015.

BARDIN, L. Análise de conteúdo: **A visão de Laurence Bardin**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRAVO, V L; MORETTO, A. e CANIATO. “Um roteiro para avaliação de sustentabilidade na cadeia de abastecimento alimentar”. **British Food Journal**, Vol. 123 Nº 13, pp , 2021.

BOCKEN, N. M.P; NIESSEN, L.; SHORT, S. W. The sufficiency-based circular economy— **an analysis of 150 companies**. **Frontiers in sustainability**, v. 3, p. 899289, 2022.

BOND, A.; MORRISON-SAUNDERS, A.; POPE, J.. Sustainability assessment: the state of the art. **Impact Assessment and Project Appraisal**, v. 30, n. 1, p. 53-62, 2012.

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, 1991.

CRESWELL, J. W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: **escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.

De OLIVEIRA, G. J. C., PACHECO, D. A. S., AGOSTINHO, F., & CAMPITELI, M. G. Supply chain network design: A comprehensive review and annotated bibliography. **Computers & Industrial Engineering**, 2019.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, California, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

ELKINGTON, J. The triple bottom line. Environmental management: **Readings and cases**, v. 2, p. 49-66, 1997.

ELKINGTON, J. Governance for sustainability. Corporate Governance: **An International Review**, Reino Unido, v. 14, n. 6, p. 522-529, 2006.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase triple bottom line. Here's why it's time to rethink it. **Harvard Business Review**, Brighton, 2018.

ELY, R. J.; STONE, P.; AMAR, C. Repensando as mulheres e a liderança: o impacto da cultura organizacional na representação de gênero em papéis de liderança. **Harvard Business Review**, 2020.

ERDIL, N. O.; AKTAS, C. B.; ARANI, O. M. Embedding sustainability in lean six sigma efforts. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 198, p. 520-529, 2018.

EXPOSITO, A.; SANCHIS-LLOPIS, J. A. Innovation and business performance for Spanish SMEs: New evidence from a multi-dimensional approach. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, [s. l.], v. 36, n. 8, p. 911-931, 2018.

FLORIDI, L. **A inteligência artificial já faz parte da nossa cotidianidade**. Disponível em: www.ihu.unisinos.br/78-noticias/602191-a-inteligencia-artificial-ja-faz-parte-da-nossa-cotidianidade-entrevista-com-luciano-floridi. Acesso em 20 de novembro de 2024.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Inovação e Sustentabilidade: Perspectivas para o Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: FGV Editora, 2016.

GEORGIADIS, P.; VLACHOS, D., & TAGARAS, G. Evaluation of alternative distribution network structures. **International Journal of Production Economics**, v. 118, n.1, p. 80-89, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GULISANO, G.; STRANO, A.; DE LUCA, A. I.; FALCONE, G.; IOFRIDA, N.; STILLITANO, T. Evaluating the environmental, economic, and social sustainability of agro- food systems through life cycle approaches. In: **Sustainable Food Systems from Agriculture to Industry**, 2018.

HACKING, T.; GUTHRIE, P. A framework for clarifying the meaning of Triple Bottom-Line, Integrated, and Sustainability Assessment. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 28, n. 2-3, p. 73-89, 2008.

HALE, J.; LEGUN, K.; CAMPBELL, H.; CAROLAN, M. Social sustainability indicators as performance. **Geoforum**, v. 103, p. 47-55, 2019.

HILVERDA, F.; KUTTSCHREUTER, M.; GIEBELS, E. "Interação mediada pela mídia social com pares, especialistas e autores anônimos: efeitos do parceiro de conversa e do enquadramento da mensagem na percepção de risco e na construção de sentido dos laticínios orgânicos." *Qualidade e Preferência*.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2016.09.003>. Acesso em 20 de set. 2024.

HUBEL, C. “Transformação organizacional impulsionada pelo empreendedorismo para a sustentabilidade: uma lente de criação de sentido.” **Journal of Organizational Change Management**, v. 35 , n. , p. 240–256, 2022. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2021-0067>.

HSU, C.-H.; CHANG, A.-Y.; LUO, W. Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs—integrating QFD and fuzzy MADM methods. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 161, p. 629-645, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107776>.

KIRCHHER, Julian; REIKE, Denise; HEKKERT, Marko. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 127, p. 221-232, 2017.

MARTINS, G.A. ; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. . São Paulo: Atlas, 2009.

MATTOS, C. A. C. de. **Organização agroindustrial e competitividade de empresas de laticínios no estado do Pará**. Tese de Doutorado. UFRA-Campus Belém e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-EMBRAPA. 2023.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento científico: **pesquisa qualitativa em saúde**. 2.ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 2014.

MITRA, J. Entrepreneurship, innovation and regional development: **an introduction**. **Routledge**, 2019.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review, Brighton**, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

OCAMPO, J. C.; MARSHALL, M.; WELLTON, L.; JONSSON, I. When sustainable cuisine imaginaries become unsustainable: Storage and preservation practices in Swedish restaurants. **International Journal of Gastronomy and Food Science**, v. 24, p. 100353, 2021. DOI: 10.1016/j.ijgfs.2021.100353.

RAMOS, J. R. A utilização da capacidade dinâmica de inovação e a gestão estratégica de pessoas, como preditores ao desempenho na Indústria Hoteleira. 2018.

SALIMI, N.; REZAEI, J. Evaluating firm's. R&D performance using best worst method. **Evaluation and Program Planning**, [s. l.], v. 66, n. September 2017, p.147–155, 2018.

SARKIS, J., ZHU, Q. Environmental sustainability and production: taking the road less travelled. *Int. J. Prod. Res.* V. 56, n.1–2, p. 743–759, 2018.

SARLET, G. B. S.; RODRIGUEZ, D. P. A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD): elementos para uma estruturação independente e democrática na era da governança digital. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 27, n. 3, p. 217- 253, 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVESTRE, B. S.; ȚÎRCĂ, D. M. Innovations for sustainable development: Moving toward a sustainable future. *Journal of cleaner production*, v. 208, p. 325-332, 2019.

SOUZA, J. P. E.; ALVES, J. M. Lean-integrated management system: **A model for sustainability improvement**. *Journal of Cleaner Production*, Oxford, v. 172, p. 2667-2682, 2018.

PEREY, R. Making sense of sustainability through an individual interview narrative. **Culture and Organization**, v. 21, n. 2, p. 147-173, 2015.

PHAM, H.; KIM, S.-Y. The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. **Sustainable Production and Consumption**, Netherlands, v. 20, p. 1-14, 2019.

PNUMA. Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente. **Global gender and environment Nairobi**, 2021. Disponível em: <https://www.un.org/development/desa/publications/wess-2021.html>. Acesso em: 01/03/24.

PRATES, V.A. C. **Os reflexos da inovação na sustentabilidade das pequenas e médias indústrias de laticínios do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul**. 2025. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) Universidade do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Ijuí, 2025.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating shared value: How to reinvent capitalism—And unleash a wave of innovation and growth (pp. 2–17). Watertown: **Harvard Business Review**, p. 523-542, 2011.

SEIDL, D.; WERLE, F. Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta 132 problems: Requisite variety and dynamics of participation. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 830-858, 2018.

VASCONCELOS, R. B. B. de; SANTOS, J. F. dos; ANDRADE, J. A. de. Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 1–19, 2021.

WEBB, P., STORDALEN, G.A., SINGH, S., WIJESINHA-BETTONI, R., SHETTY, P., LARTEY, A. **Fome e desnutrição no século XXI**, 2018.

WEICK, K. E. The social psychology of organizing. *Management*, v. 18, n. 2, p. 189, 2015.

DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL SUSTENTÁVEL: DA CONCEPÇÃO FRANCESA AO CASO DO PROJETO “TURISTANDO NA COLÔNIA”, NO MUNICÍPIO DE IJUÍ-RS

*SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT: FROM THE FRENCH
CONCEPT TO THE CASE OF THE “TOURISTING IN THE COLONY”
PROJECT, IN THE MUNICIPALITY OF IJUÍ-RS*

DARLAN ARIEL PROCHNOW

Doutorando em Desenvolvimento Regional, UNIJUÍ, Brasil,
E-mail: darlan.prochnow@sou.unijui.edu.br

FRANCIELE ZIENTARSKI ENGERROFF

Mestranda em Desenvolvimento Regional, UNIJUÍ, Brasil
E-mail: franciele.engerroff@sou.unijui.edu.br

EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA

Doutora em Administração
Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil
E-mail: euselia@unijui.edu.br

TARCÍSIO DORN DE OLIVEIRA

Doutor em Educação nas Ciências
Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil
E-mail: tarcisio.oliveira@unijui.edu.br

RESUMO: O objetivo da pesquisa foi analisar como um roteiro de turismo rural, intitulado “Turistando na Colônia”, pode valorizar recursos específicos do município de Ijuí-RS e promover o desenvolvimento territorial, tendo como referência teórica a noção de recurso territorial. A noção teórica de recurso territorial se inscreve na atual abordagem territorial do desenvolvimento, na qual os territórios passam a valorizar características endógenas, como sua cultura, história e paisagem natural. A metodologia é qualitativa, com dados oriundos de revisão de literatura e observação participante. O componente étnico/cultural foi o principal recurso territorial observado no roteiro Turistando na Colônia. Neste roteiro, são valorizados os elementos históricos da colonização de Ijuí, a exemplo de produtos com receitas tradicionais das etnias alemã e italiana. A qualificação dos agricultores por meio de curso do SENAR e a parceria com agência de turismo

foi essencial para a consolidação do projeto. Embora conte com poucas famílias participantes, o sucesso do projeto possibilita a inserção de novas propriedades rurais em uma estratégia de desenvolvimento centrada na valorização dos recursos específicos do território.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Territorial, Sustentabilidade, Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT: The objective of this research was to analyze how a rural tourism itinerary, entitled “Turistando na Colônia,” can enhance specific resources of the municipality of Ijuí, Rio Grande do Sul, and promote territorial development, using the notion of territorial resources as a theoretical framework. The theoretical notion of territorial resources is embedded in the current territorial approach to development, in which territories begin to value endogenous characteristics, such as their culture, history, and natural landscape. The methodology is qualitative, with data derived from literature reviews and participant observation. The ethnic/cultural component was the main territorial resource observed in the “Turistando na Colônia” itinerary. This itinerary emphasizes the historical elements of Ijuí’s colonization, such as products with traditional recipes from the German and Italian ethnic groups. The training of farmers through a SENAR course and the partnership with a tourism agency were essential to the project’s consolidation. Although few participating families participated, the project’s success allows for the inclusion of new rural properties in a development strategy focused on enhancing the territory’s specific resources.

1 Introdução

Em um mundo globalizado, a habilidade de um território em gerir seus próprios recursos econômicos, para uma população localizada em uma área geográfica específica, tende a se debilitar. Portanto, os territórios precisam descobrir sua vocação e se envolver em estratégias de especificidade ou diferenciação. Não se trata mais de imitar o território vizinho, se possível de forma mais barata, mas sim de produzir o que o vizinho não consegue produzir (Pecqueur, 2020).

Com este entendimento, os paradigmas mais recentes do desenvolvimento regional têm priorizado a valorização das características endógenas do território, que surgem como determinantes no desenvolvimento das regiões, onde atores locais desempenham um papel essencial e são chamados a identificar novas formas de organização da produção (Natário; Braga; Rei, 2010). Neste contexto, o paradigma tradicional de modernização, que adotou uma abordagem exógena e setorial para o desenvolvimento dos espaços rurais, foi substituído por um

novo paradigma, compreendendo uma natureza mais local, endógena e integrada (Guinjoan; Badia; Tulla, 2016).

Portanto, o processo de desenvolvimento territorial caracteriza-se por uma reconfiguração dos recursos agrícolas e territoriais, sendo normalmente analisado sob duas perspectivas. O setor agroalimentar, onde estão em evidência estratégias de diferenciação, através do fornecimento de produtos de qualidade, do encurtamento da cadeia de abastecimento alimentar, etc. E o espaço rural, entendido como o espaço de produção e de consumo, que promove estratégias de desenvolvimento territorial baseadas na oferta de uma cesta composta de alimentos e serviços (Pecqueur; De Rosa; Zumpano, 2024).

Compreendendo uma análise do atual paradigma de desenvolvimento territorial, o presente estudo pretende analisar como um roteiro de turismo rural, intitulado “Turistando na Colônia”, pode valorizar recursos específicos do município de Ijuí-RS e promover o desenvolvimento territorial. Como base teórica, o estudo contempla a noção de recurso territorial (Pecqueur, 2005).

O projeto Turistando na Colônia se trata do principal roteiro de turismo rural do município que, no ano de 2022, foi reconhecido como a “Capital Mundial das Etnias” pela Organização Internacional de Folclore e Arte Popular, credenciada pela UNESCO. Neste sentido, a certificação de Capital Mundial das Etnias relega a Ijuí um importante recurso específico, uma vez que nenhum outro município dispõe desta certificação. Por conseguinte, a atividade turística se mostra um meio de valorizar as características específicas do território. Isso porque o turismo constitui uma forma particular de valorizar os recursos: o turismo pode promover produtos e saber-fazer (por exemplo, visitas a moradias rurais), um patrimônio cultural (um ecomuseu, um festival tradicional, visitar um sítio, entre outros), ou um patrimônio natural (rios, cachoeiras) (Janin; Perron, 2020).

2 Abordagem territorial do desenvolvimento e a noção de recurso específico

Até os anos 1980, os estudos sobre o desenvolvimento rural entendiam os territórios como locais de suporte para as atividades agrárias. Nessa abordagem, o uso dos recursos naturais explicaria a especialização na produção de commodities, desconsiderando as características locais e o protagonismo dos atores na construção social de mercados. Entretanto, estudos pioneiros, com destaque para o “descobrimento” das formas territorializadas de produção que caracterizaram os distritos industriais da chamada “Terceira Itália” (Bagnasco, 1977), e os estudos da “escola de Grenoble”, comprovaram a necessidade de

se incorporar, ao sentido de desenvolvimento territorial, os elementos sociais, políticos, ambientais e culturais do espaço geográfico (Carrière; Cazella, 2006).

Este novo entendimento do desenvolvimento territorial foi o ponto de partida para a concepção de uma nova abordagem teórica, consolidada a partir de hipóteses defendidas por pensadores contemporâneos, como Sen (1999) e Sachs (2002). Pecqueur (2005), um dos teóricos desta nova abordagem do desenvolvimento, aponta que o território é resultado do encontro e da mobilização de atores sociais de um dado espaço geográfico que procuram identificar e resolver problemas comuns.

Neste contexto, o paradigma tradicional de modernização, que adotou uma abordagem exógena e setorial para o desenvolvimento das zonas rurais, foi substituído por um novo paradigma, compreendendo uma natureza mais local, endógena e integrada. Com esse propósito, o novo conceito de desenvolvimento territorial põe fim à dicotomia entre espaços rurais/urbanos, priorizando análises integradas do território. Na abordagem territorial, nota-se o crescente protagonismo dos atores locais nas dinâmicas de desenvolvimento, vinculado às capacidades de mobilização e de elaborar os seus próprios projetos, onde a cooperação entre os atores representa um elemento chave da sua resiliência (Guinjoan; Badia; Tulla, 2016; Pachoud; Coy, 2018).

Para Pecqueur (2005), o desenvolvimento territorial compreende todo processo de mobilização dos atores que propicie à elaboração de uma estratégia de adaptação aos limites externos, com base na identificação coletiva de uma cultura e um território. Para o mesmo autor, o mecanismo de territorialização tem, como base, o princípio de especificação dos ativos, ou seja, a busca pelos recursos próprios ao território, que permitirão a este se diferenciar em relação ao seu vizinho, antes de envidar esforços pelo aumento da escala e produtividade de produtos padronizados.

Em seu artigo intitulado “O Desenvolvimento Territorial: uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul” Pecqueur (2005) defende a abordagem territorial como uma questão pertinente a ser aprofundada, não somente em países industrializados, mas também para aqueles em desenvolvimento localizados no Sul global.

Neste contexto, o autor busca demonstrar como economias em desenvolvimento podem concretizar um modelo de desenvolvimento territorial a partir de um sistema de atores locais engajados na especificação de recursos. Ao definir a dinâmica territorial de desenvolvimento, Pecqueur (2005) aborda duas definições distintas de “território”, o “dado” e o “construído”.

O território dado é a porção de espaço que é objeto da observação. Neste caso, postula-se o território como preexistente e analisa-se o que aí acontece. É,

de qualquer forma, o território a priori; não se procura analisar sua gênese e as condições de sua constituição; é apenas um suporte. Trata-se, geralmente, do território institucional: a região, o distrito, a província, etc. (Pecqueur, 2005, p. 12-13).

Já na perspectiva de território construído,

[...] o território é o resultado de um processo de construção pelos atores. O território não é postulado, é constatado a posteriori. Isto significa dizer que o território construído não existe em todo lugar; podemos encontrar espaços dominados pelas leis exógenas da localização e que não são territórios (Pecqueur, 2005, p. 13).

Os dois conceitos de território são muitas vezes confundidos e não se deve excluir um em favor de outro. Assim, o território é, ao mesmo tempo, uma delimitação do espaço geográfico e o resultado do processo de construção de um conteúdo. Da mesma forma, os recursos territoriais também podem ser considerados como dados ou construídos. Como recurso dado podem ser citados os recursos naturais. Já um recurso construído resulta do acúmulo de experiências, do modo de fazer ou da produção de bens de características específicas. Neste contexto, a dinâmica de desenvolvimento territorial depende da disponibilidade e do tipo de recurso disponível (Pecqueur, 2005).

[...] a noção de recurso territorial leva-nos para além da noção de atratividade – o que pode atrair pessoas de fora para os nossos territórios? – para desenvolver a de especificidade: o que pode vir da geografia do território para valorizar uma produção original? Compreende-se, portanto, que o contexto territorial, a história e a cultura do lugar, o conhecimento acumulado e mesmo a própria paisagem constituem um todo que modifica diretamente o valor da produção local (Pecqueur, 2020, p. 10).

Portanto, a especificidade é a primeira característica do recurso territorial. Isso implica que o ambiente geográfico, entendido em sua essência como lugar, história e cultura, terá influência no valor daquilo que produzido. De fato, as condições externas de produção – como patrimônio, história, reputação, saber fazer, entre outros – são determinantes para o consentimento do consumidor em pagar pela especificidade do produto ou serviço com estas características (Pecqueur, 2024).

A tipologia de recursos territoriais proposta por Pecqueur (2005) distingue, de um lado, os ativos dos recursos, e de outro, o tipo de recurso ou ativo de acordo com sua natureza, sendo ela genérica ou específica. Por ativos, entende-se os fatores “em atividade”, enquanto que os recursos são fatores a explorar, organizar, ou ainda, revelar. Os recursos, diferentemente dos ativos, constituem uma reserva, um potencial latente ou virtual que pode se transformar

em ativo se as condições de produção ou de criação de tecnologia o permitirem (Pecqueur, 2005).

Ativos ou recursos genéricos se definem pelo fato que seu valor ou seu potencial independem de sua participação em qualquer processo de produção. Desta forma, os ativos ou recursos são totalmente transferíveis, seu valor é um valor de troca. O local dessa troca é o mercado. O preço é o critério de apreciação do valor de troca, o qual é determinado por uma oferta e uma demanda de natureza quantitativa. Em outros termos, um fator genérico é independente das características ou particularidades do local onde é produzido (Pecqueur, 2005).

Por outro lado, os ativos específicos existem como tais, porém seu valor se dá em função das condições de seu uso. Enquanto um ativo genérico é totalmente transferível, um ativo específico gera um custo de transferência mais ou menos alto e irrecuperável. O qualificativo de “específico” abrange o conjunto dos fatores, comparáveis ou não, cujo valor, ou cuja produção, é ligado (a) a um uso particular (Pecqueur, 2005). Assim, recursos específicos tornam-se ativos específicos mediante a ação coletiva de atores territoriais no processo de valorização da qualidade de produtos e serviços, a exemplo da certificação de Indicação Geográfica (Cazella *et al.*, 2020).

Em resumo, os ativos específicos contribuem para o desenvolvimento territorial ao fortalecer a capacidade de um território em utilizar seus recursos de maneira eficiente e inovadora. Eles representam a base sobre a qual as estratégias de desenvolvimento podem ser construídas e introduzidas. Um território pode se diferenciar por seus ativos específicos, que não existem fora das condições em que são produzidos (Ramos *et al.*, 2024).

Essa perspectiva é essencialmente válida para as áreas rurais do sul global que, fora das ilhas de modernidade, têm como principal maneira de produção a comercial familiar, independentemente do tipo de atividade, como agricultura, artesanato, comércio, transporte ou serviços. Neste contexto, os itens produzidos são gerais e uniformes, e cabe ao mercado determinar os preços, sem permitir que o produtor tenha qualquer influência sobre essa definição (Pecqueur, 2024).

Em contrapartida, ao se valorizar um novo aspecto identitário, como paisagens, patrimônios e história, surge a venda de produtos ou serviços que antes não eram oferecidos ou são comercializados a preços superiores em relação ao produto correspondente que é “genérico” ou “padronizado”. Dessa forma, encontramos um valor extra que resulta, em grande parte, do fato de que a mercadoria ou serviço, assim como o conhecimento ou o seu contexto (no caso de um patrimônio arquitetônico ou de uma paisagem), carregam ou se relacionam com a identidade do local onde estão situados e com a particularidade que ele apresenta (Pecqueur, 2024).

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa possui abordagem qualitativa. De acordo com Minayo (2012), os pesquisadores empregam a pesquisa qualitativa focados no aprofundamento, na extensão e na diversidade no processo de entendimento, seja de um grupo social, uma organização, uma instituição, uma política ou uma representação, analisando esses diversos aspectos à luz das teorias que embasam suas perguntas. Nesta pesquisa, a abordagem qualitativa e descritiva (Vergara, 2003) examinou, por meio de revisão de literatura e observação participante, como um roteiro de turismo rural pode valorizar recursos específicos e promover o desenvolvimento territorial.

A escolha cuidadosa de uma revisão de literatura relevante para o problema implica familiarizar-se com textos e, através deles, identificar os autores e o que já pesquisaram sobre o problema em questão (Trentini; Paim, 1999). Assim sendo, a revisão de literatura abordou a noção de recurso territorial, de forma destacada pela concepção do pesquisador francês Pecqueur (2005).

Em relação ao objetivo do método de observação participante, busca entender as pessoas e suas atividades no contexto da ação, possibilitando uma análise indutiva e compreensiva. Realiza-se através do contato direto do pesquisador com os atores sociais em seus contextos culturais, utilizando o próprio investigador como meio de coletar informações. Implica ao pesquisador saber ouvir, ver, escutar, fazendo uso de todos os sentidos (Correia, 2009; Valladares, 2007).

A observação teve como locais os destinos turísticos do roteiro “Turistando na Colônia”, no município de Ijuí-RS. Foi realizado o mesmo percurso que, mensalmente, percorrem os turistas, com saída do centro da cidade e posterior ida aos locais no interior do município. Durante as observações, foram coletados relatos dos guias de turismo da agência que opera o projeto, assim como depoimentos de agricultores que recebem os visitantes em suas propriedades. Além disso, foram registradas fotografias dos locais que recebem os visitantes, conforme autorização dos proprietários.

O conteúdo das observações, relatos de participantes do projeto e fotografias foram analisados com base na noção teórica de recurso territorial (Pecqueur, 2005), a qual se inscreve na abordagem territorial do desenvolvimento.

4 O Caso do Projeto “Turistando na Colônia, no Município de Ijuí-RS

O município de Ijuí tem sua origem numa colônia oficial, fundada em 1890, dentro da nova política de colonização, perante o controle dos governos

estaduais, num modelo de colônias mistas compostas por imigrantes recém chegados da Europa (alemães, italianos, poloneses, teuto-russos, letos, austríacos, húngaros, suecos, franceses, espanhóis, etc.), descendentes de colonos excedentes das colônias velhas (São Leopoldo, Caxias do Sul, Santa Cruz do Sul, etc.) e povos nativos (caboclos, mestiços e posseiros diversos) (Trennepohl; Macagnan, 2008).

A partir disso, a colonização do município deriva da concepção de que não poderiam se formar no estado colônias de uma mesma etnia. Nesse sentido:

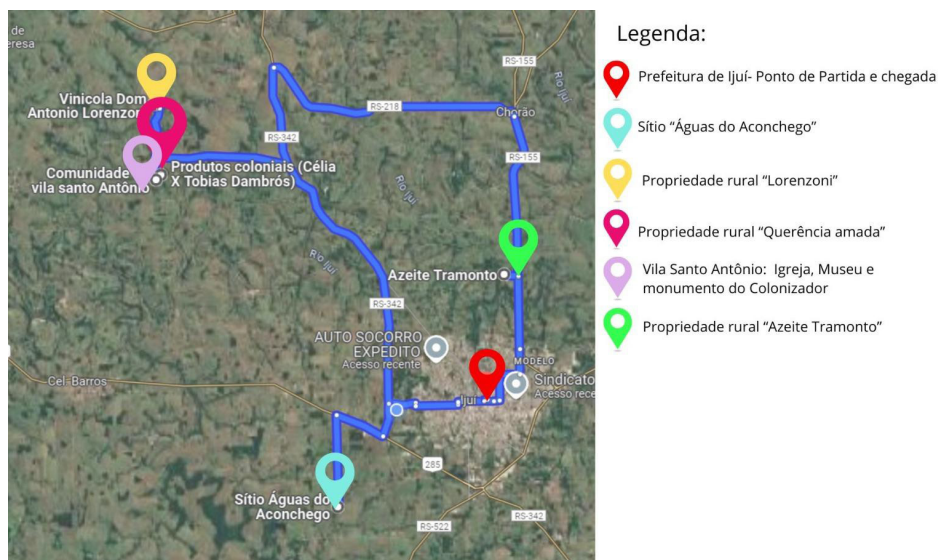
No início de 1890, a delegacia de terras e colonização, através de seu diretor Augusto Pestana, encarregava o engenheiro José Manuel de Siqueira Couto, chefe da Comissão de Terras, para proceder a medição de lotes e prepara-los para o recebimento dos imigrantes ao núcleo de “Ijuhy Grande”. A intenção de misturar imigrantes de várias etnias foi levada ao extremo. Era política do governo estadual evitar a criação de núcleos com etnias puras (Lucchesse, 2004, p. 12).

Entretanto, mesmo com a ideia da miscigenação de povos na colonização do município, ocorreu a concentração de algumas etnias em pontos específicos do território ijuiense. Alguns exemplos pertinentes são que o distrito Santana em sua maioria era habitado por descendentes de poloneses e o distrito da Colônia Santo Antônio por descendentes de italianos. Portanto, o território de Ijuí foi sendo colonizado pelas diversas etnias, mas que se concentram em pontos específicos.

Com o rápido crescimento, a colônia Ijuí foi elevada à condição de município já no ano de 1912, com uma população de 28 mil habitantes naquele ano. Constitui-se em município mãe de uma série de municípios novos criados mais recentemente, a partir da emancipação dos anteriormente distritos de Coronel Barros, Augusto Pestana, Ajuricaba e Nova Ramada (Schneider, 2008).

A reconhecida multiplicidade étnica de Ijuí foi contemplada, pela Organização Internacional de Folclore e Arte Popular, credenciada pela UNESCO, com o título de “Capital Mundial das Etnias” e, desta forma, o município compreende uma distinção fundamentada em recursos específicos que podem apoiar o desenvolvimento territorial. Essa dinâmica é retratada pela pesquisa do projeto de turismo rural “Turistando na Colônia”. O roteiro percorrido pelos turistas é demonstrado pela Figura 1.

Figura 1 - Rota de turismo rural “Turistando na Colônia”



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

O ponto de encontro dos turistas, para a respectiva saída para as visitas, ocorre em frente ao prédio da prefeitura municipal de Ijuí-RS, localizado no centro da cidade. O primeiro local de visita do roteiro contempla o sítio “Águas do Aconchego”. Neste local foi servido café da manhã, que incluía bolo de butiá (fruta típica da região), bolo de quesmier (bolo de queijo de origem alemã), bolo de alfajor e um bolo de melado que não contém o açúcar branco tradicional. Também são empregadas frutas de época como laranja e bergamota na confecção dos bolos. Além disso, no sítio busca-se fazer receitas que lembrem as etnias de Ijuí, como o strudel alemão, bem como receitas que recordem aspectos afetivos da infância dos visitantes. Além do café da manhã, os visitantes podem interagir com animais da propriedade, como as ovelhas.

Seguindo o roteiro de turismo rural, a próxima etapa da visita ocorre na degustação de vinhos na casa da família Lorenzoni. Nesta propriedade, são produzidos e disponibilizados para degustação o vinho branco Niágara, vinho tinto Bordô, vinho Cabernet Sauvignon, além de espumantes. Um dos integrantes da família Lorenzoni relatou que a uva é produzida e beneficiada na própria propriedade. Durante a degustação dos vinhos e espumantes, os proprietários explicaram todo o processo de produção. Além da visita e degustação, os visitantes podem adquirir garrafas de vinho e espumante produzidos no local.

A próxima parada do roteiro foi para o almoço, realizado na propriedade rural “Querência amada”. Neste local, foram servidos pratos típicos italianos,

como a polenta, acompanhada por bebidas como o suco de uva. Após o almoço, os visitantes puderam fazer uma pausa para descanso na área verde da propriedade. Próximo ao local do almoço fica o destino turístico seguinte do roteiro. Se trata do “Museu do Colonizador”, um espaço localizado no centro do distrito de Santo Antônio, o qual conta com acervo da época de colonização deste local por imigrantes vindos, em sua grande maioria, da Itália.

O acervo do museu conta com ferramentas utilizadas na agricultura, vestimentas, utensílios domésticos, material utilizado em celebrações católicas, entre outros. Aproveitando a parada no museu, também foram visitados locais próximos que são pontos de referência da colonização italiana daquele distrito. Se trata do monumento “Colonizador”, uma estátua em bronze que retrata uma família de imigrantes italianos, e a Igreja Católica do distrito de Santo Antônio.

Encerradas as visitas nestes espaços, o roteiro partiu para seu último destino, a visita na propriedade que produz o “Azeite Tramonto”. Neste local, a família de proprietários explicou aos visitantes sobre o processo produtivo do azeite de oliva. Em seguida, foi servido lanche com bolos e geleias produzidas pela família de proprietários. A visita encerrou com visita ao pomar de oliveiras da propriedade e posterior retorno ao centro do município de Ijuí-RS.

Na Figura 2 são mostrados alguns dos registros fotográficos do roteiro de turismo rural “Turistando na Colônia”.

Figura 2 - Registros fotográficos do passeio “Turistando na Colônia”



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Conforme observado na Figura 2, os visitantes podem apreciar uma variedade de produtos e paisagens ao longo do passeio. A especificidade dos produtos e serviços oferecidos possuem, na maioria dos casos, um vínculo étnico ou ainda relacionado ao saber fazer. Neste aspecto reside um dos principais elementos da noção de recurso territorial, o vínculo com as características do território e a agregação de valor pela especificidade ou diferenciação (Pecqueur, 2024).

As características coloniais, vínculo étnico ou o saber fazer agregam valor aos produtos que são produzidos nas propriedades rurais que integram o projeto “Turistando na Colônia”. Desta forma, as famílias buscam uma renda superior àquela obtida pelo tradicional comércio de grãos como a soja e o trigo, embora na maioria dos casos as iniciativas coexistam, ou seja, as famílias produzem as culturas tradicionais de grãos, mas, por outro lado, desenvolvem alternativas de acréscimo na renda pela produção de outros produtos de características específicas.

Conforme relatado pelas famílias que integram o projeto, o curso de turismo rural oferecido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) foi o ponto de partida para a qualificação das famílias e o início das atividades. Aliado a isso soma-se a parceria com a agência de turismo que promove o roteiro, disponibilizando ônibus e guias turísticos que acompanham os visitantes em todo o percurso do passeio. Assim, o projeto de turismo rural não se trata de uma iniciativa isolada, mas sim da colaboração entre diferentes setores.

5 Considerações finais

A pesquisa teve por objetivo analisar como um roteiro de turismo rural, intitulado “Turistando na Colônia”, pode valorizar recursos específicos do município de Ijuí-RS e promover o desenvolvimento territorial, tendo como referência teórica a noção de recurso territorial.

A noção teórica de recurso territorial se inscreve na atual abordagem territorial do desenvolvimento, na qual os territórios passam a valorizar características endógenas, como a cultura, história, patrimônio arquitetônico e paisagem natural. Desta forma, os territórios não mais competem pela otimização dos custos de produção de produtos padronizados, mas buscam a diferenciação pela especificidade de seus atributos de qualidade e valor diferenciados pelas características peculiares do território.

Em se tratando do caso do projeto “Turistando na Colônia”, o componente étnico/cultural foi o principal recurso territorial observado no roteiro Turistando na Colônia. Neste projeto, são valorizados os elementos históricos da colonização de Ijuí, a exemplo de produtos com receitas tradicionais das etnias alemã e italiana.

A qualificação dos agricultores por meio de curso do SENAR e a parceria com agência de turismo foi essencial para a consolidação do projeto.

Embora ainda conte com poucas famílias participantes, o sucesso do projeto possibilita a inserção de novas propriedades rurais em uma estratégia de desenvolvimento centrada na valorização dos recursos específicos do território. Assim, os agricultores familiares não passam a depender exclusivamente da produção mecanizada e padronizada, mas passam a obter renda pela diferenciação de produtos com características históricas e culturais com um saber fazer que ultrapassa gerações.

Como o estudo analisou o caso único de um município, novos estudos podem analisar a valorização de recursos específicos do território em outras localidades brasileiras, com objetivo de examinar como as características de especificidade agregam valor aos produtos da agricultura familiar. Nesta perspectiva, a noção de recurso territorial é especialmente válida como referência teórica para estudos que objetivem examinar as características de qualidade e diferenciação de um território específico.

Referências

BAGNASCO, A. **Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano**. Bologna: Società Editrice il Mulino, 1977.

CARRIÈRE, J. P.; CAZELLA, A. A. Abordagem introdutória ao conceito de desenvolvimento territorial. **Eisforia**, Florianópolis, v. 4, p. 23-47, 2006.

CAZELLA, A. A.; MEDEIROS, M.; DESCONSI, C.; SCHNEIDER, S.; PAULA, L. G. N. O enfoque da 'Cesta de bens e serviços territoriais': seus fundamentos teóricos e aplicação no Brasil. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v.16, n.3, p.193-206, 2020.

CORREIA, M. da C. B. A observação participante enquanto técnica de investigação. **Pensar enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 30-36, 2009.

GUINJOAN, E.; BADIA, A.; TULLA, A. F.; O novo paradigma do desenvolvimento rural. Considerações teóricas e reconceituação utilizando a web rural. **Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles**, v. 71, p. 495-500, 2016.

LUCCHESI, C. L. de S. **TIRO DE GUERRA 337: um bem a ser preservado**. 2004. Dissertação (Mestrado em Conservação e Restauração do Patrimônio Cultural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

MINAYO, M. C. de S. *Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade*.

Ciência & saúde coletiva, v. 17, p. 621-626, 2012.

NATÁRIO, M. M. S.; BRAGA, A. M. M.; REI, C. M. A valorização dos recursos endógenos no desenvolvimento dos territórios rurais. In: PLURIS2010 4o CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO PARA O PLANEAMENTO URBANO, REGIONAL, INTEGRADO, SUSTENTÁVEL 2010, Faro.

Anais... Faro: Universidade do Minho, 2010. Disponível em: <http://pluris2010.civil.uminho.pt/actas.zip>

PACHOUD, C. COY, M. Relações de proximidade entre atores locais e as dinâmicas de desenvolvimento territorial: análise da cadeia produtiva do queijo artesanal serrano nos campos de cima da serra/rs. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 14, n. 2, 2018.

PECQUEUR, B. As abordagens do desenvolvimento territorial: origem e perspectivas recentes. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 22, n. 61, p. e16213, 2024. DOI: 10.21527/2237-6453.2024.61.16213.

PECQUEUR, B.; DE ROSA, M.; ZUMPARO, C. The territorial approach to the crisis in the global food system. **Italian Review of Agricultural Economics (REA)**, v. 79, n. 1, p. 3-4, 2024. DOI: <https://doi.org/10.36253/rea-15321>

PECQUEUR, B. 2020. In: JANIN, C.; PERRON, L. **Valorizar os recursos territoriais: chaves para a ação - guia metodológico**. Florianópolis, SC: Epagri, 2020. 147 p. (Epagri, Documentos, 304). Tradução de: Domitila Madureira.

PECQUEUR, B. O desenvolvimento territorial: Uma nova abordagem dos processos de desenvolvimento para as economias do Sul. **Raízes: Revista de Ciências Sociais e Econômicas**, [S. l.], v. 24, n. 1 e 2, p. 10-22, 2005. DOI: 10.37370/raizes.2005.v24.243.

RAMOS, I. da S.; TURNES, V. A.; CAZELLA, A. A.; PECQUEUR, B. Renda de qualidade territorial: da teoria francesa aos estudos brasileiros. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 22, n. 61, p. e16116, 2024.

SCHNEIDER, D. **A construção de uma cultura técnica agropecuária no sul do Brasil: o caso da Colônia Ijuí**. 2008. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

TRENNEPOHL, D.; MACAGNAN, R. Impactos ambientais da dinâmica de desenvolvimento da região noroeste colonial do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2008.

TRENTINI, M.; PAIM, L. **Pesquisa em Enfermagem**. Uma modalidade convergente-assistencial. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

VALLADARES, L. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista brasileira de ciências sociais**, v. 22, p. 153-155, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4 ed.
São Paulo: Atlas, 2003.

MATRIZ DE MATERIALIDADE ESG EM UMA UNIDADE DE BENEFICIAMENTO DE SEMENTES

ESG MATERIALITY MATRIX IN A SEED PROCESSING UNIT

ANDRIELI BONFADA GRELLMANN

Acadêmica de Ciências Contábeis

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: andribergrellmann@gmail.com

EUSELIA PAVEGLIO VIEIRA

Doutora em Administração

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: euselia@unijui.edu.br

MARLEI SALETE MECCA

Doutora em Engenharia da Produção

Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: msmecca@gmail.com

RAQUEL DUARTE BEYNKE

Bacharel em Administração

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

E-mail: Raquel.db@smed.ijui.rs.gov.br

RESUMO: No Brasil, o agronegócio tem um papel fundamental na economia, impactando diretamente no PIB, gerando milhões de empregos, além de ser um dos principais motores das exportações do país. No entanto, também enfrenta grandes desafios externos, como as mudanças climáticas, volatilidade do mercado e a crescente pressão por práticas mais sustentáveis. Na dinâmica do cenário atual do agronegócio, a sustentabilidade e o ESG passaram a ser conceitos essenciais para a competitividade e longevidade de qualquer negócio. O objetivo do estudo consiste em propor uma matriz ESG e de materialidade, seguido da análise da potencialidade dos indicadores na gestão de uma Unidade de Beneficiamento de Sementes. Por intermédio de uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso, utilizando-se de visitas, observação in loco e de entrevistas não estruturadas na coleta de dados, constatou-se que os resultados obtidos na unidade de beneficiamento de sementes apresentam avanços em práticas ambientais, sociais e de governança da empresa, sobretudo na gestão de resíduos e inclusão de cooperados, evidenciando que ações estratégicas de ESG geram benefícios

operacionais e reputacionais positivos. Conclui-se que a matriz de materialidade aponta elementos fundamentais para que os gestores possam monitorar e propor estratégias de posicionamento ESG na organização.

PALAVRAS-CHAVE: ODS, ESG, Materialidade, Reputação; Estratégia.

ABSTRACT: In Brazil, agribusiness plays a fundamental role in the economy, directly impacting GDP, generating millions of jobs, and being one of the main engines of the country's exports. However, it also faces significant external challenges, such as climate change, market volatility, and increasing pressure for more sustainable practices. In the current dynamics of the agribusiness scenario, sustainability and ESG have become essential concepts for the competitiveness and longevity of any business. The aim of the study is to propose an ESG matrix and a materiality analysis followed by an assessment of the potential of the indicators in the management of a Seed Processing Unit. Through a qualitative, descriptive research and case study, using site visits, on-site observation, and unstructured interviews for data collection, it was found that the results obtained at the seed processing unit show advancements in the company's environmental, social, and governance practices, particularly in waste management and the inclusion of cooperatives, highlighting that strategic ESG actions generate positive operational and reputational benefits. It is concluded that the materiality matrix points out fundamental elements for managers to monitor and propose ESG positioning strategies within the organization.

KEYWORDS: SDG, ESG, Materiality, Reputation; Strategy.

1 Introdução

O agronegócio brasileiro tem se destacado no desempenho da economia nacional, sendo esse um dos principais motores de crescimento e geração de riqueza no país. Em 2024, o setor apresentou um avanço de 1,81% no Produto Interno Bruto (PIB), totalizando R\$ 2,72 trilhões, segundo levantamento realizado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) em parceria com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2025), da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – Universidade de São Paulo (Esalq-USP). Desse montante, R\$ 1,9 trilhão refere-se ao ramo agrícola, sendo evidenciado a relevância do setor para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil, consolidando-o como peça-chave nas estratégias de crescimento sustentável e competitividade no cenário global.

Nesse contexto, o Brasil destaca-se como um dos maiores produtores de alimentos do mundo, sendo o agronegócio o setor que mais impacta a economia nacional (CNA, 2024). Para uma melhor produção de grãos e garantia de um

alto rendimento nas lavouras e consequentemente na economia, é preciso levar em conta fatores como a qualidade da semente, manejo adequado do solo, condições climáticas favoráveis, controle de pragas e doenças, uso de tecnologias e boas práticas agrícolas, além da preocupação com as mudanças climáticas, uso racional dos recursos naturais e a responsabilidade social. Conforme Dourado e Marques (2023), o processo da revolução industrial possibilitou o crescimento econômico e o desenvolvimento das empresas, entretanto, graves impactos no ser humano e no meio ambiente foram identificados, causando sérios danos.

O Brasil participou e foi influenciado pelo debate sobre desenvolvimento sustentável, onde nas últimas décadas, eventos internacionais, pesquisas e movimentos sociais contribuíram para avanços nas leis ambientais, destacando-se a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), no ano de 2015, que contempla 17 Objetivos e 169 metas que abordam os principais desafios de desenvolvimento enfrentados por pessoas no Brasil e no mundo, o qual deverão orientar as políticas nacionais e as atividades de cooperação internacional até o ano de 2030, em referência a Agenda 2030 (MMA, 2022).

Nas últimas décadas ações sustentáveis tem sido foco de discussões, sendo um dos principais desafios e, ao mesmo tempo, uma das maiores oportunidades para organizações, governos e sociedade. Na agricultura contemporânea, a sustentabilidade é um grande desafio, diante da necessidade urgente de conciliar crescimento econômico, preservação ambiental e bem-estar social. Além disso, mercados nacionais e internacionais vêm demonstrando preocupação com tema sustentabilidade, à medida que a população também está se tornando mais consciente e preocupada (Exame, 2023). Nesse sentido, a Organização das Nações Unidas (ONU, 2020) descreve que o termo sustentabilidade consiste em equilibrar o crescimento econômico, a inclusão social e a proteção ambiental e visa atender às necessidades da geração atual sem comprometer os recursos e oportunidades das gerações futuras.

Em vista disso, o estudo aborda o ESG, com o intuito de contribuir para a redução de riscos, melhoria na reputação, atração de investimentos e a promoção da eficiência operacional em uma Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS), em alinhamento aos princípios ambiental, social e de governança. O objetivo principal do estudo é propor uma matriz de ESG e materialidade para a empresa em análise.

O estudo se justifica, na medida que pesquisas como a de Dias (2017), Silva (2023) e Castro (2024), referente a sustentabilidade empresarial e ESG, apresentam preocupações que a sociedade possui com as questões ambientais e sociais que possam afetar as gerações futuras, em especial após o alerta da pandemia Covid-19 sobre a interdependência das relações sociais, ambientais

e econômicas, considerando que cada vez mais aumenta a exigência pela responsabilidade na forma de atuar perante a sociedade. Ao longo destes estudos foram abordadas as diferenças entre a Sustentabilidade Empresarial e o ESG, na qual a sustentabilidade possui sentido mais abrangente e o ESG fornece um conjunto particular de critérios que as organizações podem utilizar. Como resultados, observou-se que com a recuperação pós-Covid-19, a sustentabilidade segue como prioridade para as empresas, e o ESG torna-se fundamental na reputação das organizações e atração de investidores no mercado financeiro. O conceito de sustentabilidade empresarial vai além dos indicadores tradicionais e exige um processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento organizacional, tornando-se essencial para alcançar resultados sólidos em ESG e promover uma retomada econômica mais sustentável.

2 Fundamentação teórica

Nas últimas décadas, a humanidade experimentou um avanço tecnológico sem precedentes, impulsionando descobertas em diversas áreas da ciência e ampliando significativamente sua capacidade de transformar o meio natural. No entanto, esse progresso também trouxe desafios alarmantes, especialmente no que se refere ao impacto ambiental causado pela industrialização. Como resposta, um movimento global surgiu para conscientizar e buscar soluções sustentáveis, levando governos, empresas e a sociedade a repensarem suas práticas (Dias, 2017).

Nesse contexto, a sustentabilidade e os princípios do ESG (*Environmental, Social and Governance*) ganham destaque, orientando organizações a adotarem políticas responsáveis que minimizem os danos ambientais, promovam o bem-estar social e garantam uma governança ética. A crescente pressão por um modelo de desenvolvimento mais sustentável reflete a urgência de equilibrar progresso econômico e preservação do planeta para as futuras gerações, assim, cada vez mais, organizações percebem que sua atuação não pode se limitar ao lucro, mas deve incluir compromissos ambientais, sociais e de governança (Exame, 2024).

2.1 Sustentabilidade

A sustentabilidade é um conceito que vai além da simples preservação ambiental, englobando também questões sociais e econômicas em busca de um modelo de desenvolvimento equilibrado. Feil e Schreiber (2017) afirmam que a sustentabilidade representa uma resposta à escassez de recursos naturais desde os tempos antigos, tendo se consolidado gradualmente na cultura humana como um esforço para utilizar esses recursos de maneira contínua e duradoura. Já o Sebrae

(2022) amplia essa definição ao descrever a sustentabilidade como “a capacidade de sustentar-se, de manter-se ao longo do tempo, sem gerar consequências negativas ao meio ambiente, às pessoas e à comunidade em que está inserida”.

O relatório “Nosso Futuro Comum” publicado em 1987, organizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, lançou e introduziu o conceito de desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46). Destaca-se que a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são conceitos complementares, enquanto a sustentabilidade busca preservar os recursos naturais e garantir o equilíbrio ambiental, o desenvolvimento sustentável propõe um modelo de crescimento que atenda às necessidades da sociedade sem comprometer as gerações futuras (Torresi *et. al.*, 2010).

Outro marco ocorrido na história da Sustentabilidade, foi na década de 1990, onde John Elkington, sociólogo britânico, introduziu o conceito de *Triple Bottom Line*, também conhecido como Tripé da Sustentabilidade, reforçando a necessidade de equilibrar aspectos ambientais, sociais e econômicos no desenvolvimento sustentável (Filippe, 2023). No contexto apresentado por Elkington, a dimensão econômica do Tripé da Sustentabilidade abrange atividades formais e informais que geram renda e melhoram a qualidade de vida, a ambiental destaca a necessidade de reduzir impactos e gerir recursos naturais e a social envolve habilidades, comprometimento e experiências que afetam o ambiente interno das empresas e suas relações com a sociedade (Almeida, 2002).

O modelo de *Triple Bottom Line* de Elkington, propõe que as empresas meçam seu sucesso não apenas pelo resultado financeiro (*bottom line* tradicional), mas também pelo seu desempenho social e ambiental. Essa abordagem expande a métrica de lucro ou prejuízo, permitindo uma análise mais completa da performance corporativa, ao considerar o impacto da organização na sociedade e no meio ambiente (Barbieri, 2023). Assim, no setor agrícola, o *Triple Bottom Line* revela-se essencial, pois integra os princípios da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, sendo que o agronegócio se destaca de maneira significativa, especialmente na dimensão ambiental.

2.2 ESG - Environmental, Social and Governance

O termo ESG surgiu pela primeira vez em um relatório de 2004, da ONU, chamado *Who Cares Wins* (Ganha quem se importa). A sigla ESG une três preocupações que as empresas devem ter: Ambiental (*Environmental*), Social (Social) e Governança (*Governance*). Segundo o relatório, o principal ponto

do conceito era a integração das questões ambientais às estratégias voltadas ao mercado financeiro (*The Global Compact*, 2004).

Para compreender a aplicação do ESG nas organizações, é essencial analisar seus três pilares constitutivos: o pilar Ambiental está relacionado as práticas e princípios adotados na empresa para a conservação do meio ambiente, o pilar Social está voltado à relação que a empresa tem com as pessoas do seu entorno, já o último pilar do ESG, a Governança, é entendida como a forma em que a empresa realiza a gestão dos seus processos, com foco na transparência (Sebrae, 2024).

Atualmente, o termo ESG está relacionado a “práticas empresariais e de investimento, que se preocupam com critérios de sustentabilidade e não apenas com o lucro no mercado financeiro” (Alves, 2024, p. 16). Ainda, o ESG representa para empresas e seus investidores, uma significativa mudança nas suas relações, já que as práticas associadas a sustentabilidade passaram a ser consideradas parte da estratégia financeira das empresas, se tornando um elemento essencial para um desenvolvimento corporativo mais sustentável e ético (Alves, 2023; Soler; Palermo, 2023).

A fim de orientar as organizações na adoção de práticas sustentáveis de forma estruturada e efetiva, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), publicou em 2022 a Prática Recomendada ABNT PR 2030, em referência à Agenda 2030, a qual representou um marco importante para a sustentabilidade e o setor ESG no Brasil (ABNT PR 2030, 2022). A norma apresenta conceitos, diretrizes, um modelo de avaliação e orientações para as organizações no que se refere aos aspectos ambientais, sociais e de governança (Castro, 2024). Além desses pontos, a norma ABNT PR 2030 se aprofunda na forma como a integração das questões ESG foi feita, segmentando a norma em: Eixo, que representa o nível mais abrangente; Tema, que corresponde à subdivisão temática de cada eixo; e Critério, que representa a subdivisão dos temas em aspectos específicos (Avila, 2023).

O Quadro 1, contém a estrutura proposta pela ABNT PR 2030, com a organização dos eixos, temas e critérios, de forma a evidenciar a maneira como os aspectos ESG são sistematizados para aplicação nas organizações.

Quadro 1: Integração das Questões ESG – Norma ABNT PR 2030

EIXO	TEMA	CRITÉRIO
AMBIENTAL	Mudanças Climáticas	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE)
		Adaptação às mudanças climáticas
		Eficiência energética
	Recursos Hídricos	Uso da água
		Gestão de efluentes
	Biodiversidade e serviços ecossistêmicos	Conservação e uso sustentável da biodiversidade
		Uso sustentável do solo
	Economia circular e gestão de resíduos	Economia circular
		Gestão de resíduos
	Gestão ambiental e prevenção de poluição	Gestão ambiental
		Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)
		Qualidade do ar (emissão de poluentes)
		Gerenciamento de áreas contaminadas
		Produtos perigosos
SOCIAL	Diálogo social e desenvolvimento territorial	Investimento Social Privado (ISP)
		Diálogo e engajamento das partes interessadas
		Impacto social
	Direitos humanos	Respeito aos direitos humanos
		Combate ao trabalho forçado ou compulsório
		Combate ao trabalho infantil
	Diversidade, equidade e inclusão	Políticas e práticas de diversidade e equidade
		Cultura e promoção de inclusão
	Relações e práticas de trabalhos	Desenvolvimento profissional
		Saúde e segurança ocupacional
		Qualidade de vida
		Liberdade de associação
		Política de remuneração e benefícios
	Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor	Relacionamento com consumidores e clientes
		Relacionamento com os fornecedores

GOVERNANÇA	Governança corporativa	Estrutura e composição de governança corporativa
		Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade
	Conduta empresarial	<i>Compliance</i> , programa de integridade e práticas anticorrupção
		Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)
		Engajamento das partes interessadas
	Práticas de controle e gestão	Gestão de riscos do negócio
		Controles internos
		Auditorias externa e interna
		Ambiente legal e regulatório
		Gestão de segurança da informação
		Privacidade de dados pessoais
	Transparência na gestão	Responsabilização (prestação de contas)
		Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado

Fonte: ABNT PR 2030, 2022

O Sebrae (2024), complementa que a adoção do modelo ESG oferece diversos benefícios às empresas, como a construção de relações mais sólidas com *stakeholders*, a melhoria na tomada de decisões, a redução de riscos e a valorização da imagem institucional. Além de contribuir para a sustentabilidade e credibilidade da organização, o ESG fortalece a cultura interna ao promover boas práticas, integridade e compromisso.

Ainda no contexto do ESG, surge o conceito de materialidade “atributo atribuído aos fatores ESG e seus impactos, permitindo que uma organização identifique e priorize impactos (positivos ou negativos, ou ambos), desenvolva estratégias e planos de ação e implemente mudanças [...]” (ISO, 2024, p. 9). Minardi (2023, p. 3) complementa que “um assunto é material quando a empresa tem impacto sobre ele ou pode ser impactada por ele, e/ou influencia a avaliação e decisões de *stakeholders*”, assim, um tema pode ser considerado material se ele tem um impacto significativo na capacidade da empresa de gerar valor a longo prazo ou se ele é relevante para as decisões dos *stakeholders*.

A materialidade pode ser analisada sob duas perspectivas: financeira e de impacto. A materialidade financeira considera os temas ESG que podem impactar o desempenho econômico-financeiro da organização, que tenha influência nos resultados financeiros, investidores e acionistas, já a materialidade de impacto

avalia como as atividades da organização impactam o meio ambiente, a sociedade e os diferentes *stakeholders*, independentemente de gerar reflexo financeiro direto (ABNT PR 2030, 2022). Ao considerar tanto o impacto financeiro para si quanto o impacto que gera para a sociedade e o meio ambiente, surge o conceito da dupla materialidade.

Ressalta-se que a materialidade deve considerar todos os impactos relevantes para a organização e suas partes interessadas, evitando seletividade inadequada. Esses impactos podem ser reais ou percebidos, diretos ou indiretos, passados, presentes ou futuros (ISO, 2024). Segundo a Norma AA1000 – *Accountability Principles* (apud ABNT PR 2030, 2022), a determinação da materialidade exige avaliação justa dos temas ligados ao setor, critérios claros e equilibrados e integração do processo aos sistemas organizacionais. Desse modo, a materialidade não é apenas um conceito teórico, é uma ferramenta prática de gestão que conecta relevância, impacto e estratégia.

3 Metodologia

Esse estudo, no que se refere a natureza, classifica-se como um estudo aplicado porque seu objetivo principal é gerar conhecimento voltado para a solução de problemas concretos no contexto organizacional, “pode resultar na descoberta de princípios científicos que promovam o avanço do conhecimento em determinada área” (Andrade, 2012, p. 111) e ainda, possui “[...] intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano” (Almeida, 2024, p. 19).

Referente à abordagem do problema, se classifica como pesquisa qualitativa em função de que vai sistematizar os dados em planilhas para fazer a respectiva análise, com foco na exploração, descrição e entendimento do problema. Ramos e Mattar (2021), definem que a abordagem qualitativa consiste em compreender com profundidade determinados fenômenos, ou seja, explora-los e descreve-los a partir de várias perspectivas. Referente aos procedimentos técnicos, os quais podem ser utilizados como critério de diferenciação da pesquisa (Almeida, 2024), o estudo se classifica como bibliográfico, documental e estudo de caso, utilizando-se de pesquisas em livros, artigos, sites específicos do tema, bem como os relatórios gerenciais dispostos pela empresa.

Por fim, o estudo é de caso, já que foi estudada uma única organização que é a Unidade de Beneficiamento de Sementes (UBS), pertencente a uma cooperativa, especializada na produção de sementes de soja, trigo, cevada e aveia. Em operação desde 2021, a unidade abrange a região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, com um quadro de 42 funcionários. Os resultados de

2022 a 2024 representam um faturamento médio anual de R\$ 47.243.518,01, sendo assim, classificada como uma empresa de grande porte da classificação das empresas por meio do faturamento anual.

A coleta de dados utilizou-se da observação *in loco* e da técnica de entrevista informal, que devido à sua relevância e complexidade, exige uma abordagem mais detalhada (Andrade, 2012). A entrevista informal favorece a adesão dos participantes, pois a presença do entrevistador reduz a relutância em fornecer informações. Foram realizadas entrevistas não padronizadas com o gerente da Unidade de Beneficiamento de Sementes e com colaboradores ligados ao setor administrativo e de produção, de forma a coletar o maior número de informações, que pudessem subsidiar a elaboração do estudo. Realizou-se visitas *in loco* na UBS, utilizando-se de técnicas de observação dos processos de forma sistemática, individual e em tempo real, para coletar e registrar, de forma organizada, informações sobre o tema em análise.

A análise realizada está baseada em eventos concluídos ou em andamento, sempre fundamentadas em fatos reais. Por meio da observação e da entrevista não estruturada, foi possível obter maior clareza e objetividade nos processos e nos dados coletados. Esses elementos foram compilados conforme os pilares do ESG – sociais, ambientais e de governança, utilizando-se de uma escala *likert* de 1 a 5. Essa etapa de apuração dos dados foi essencial, que envolve a sistematização, análise e interpretação das informações, salientando-se que os dados, isoladamente, não possuem significado prático, mas quando analisados de forma adequada, transformam-se em informações valiosas.

Por ser uma pesquisa descritiva e qualitativa, os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Tal análise, conforme Gil (2019, p. 71) “veio possibilitar fazer inferências acerca da sociedade e da cultura em que se manifestam as comunicações”. Nesse contexto, a análise de conteúdo permite a interpretação tanto das falas dos entrevistados quanto das informações registradas nos documentos da empresa, no processo de produção e também de comercialização dos produtos.

Os resultados encontrados foram analisados com os dados da empresa e apresentados aos gestores da mesma e comunidade acadêmica, relacionando às informações relevantes para a gestão e também expondo orientações observadas para uma melhor geração de resultado, levando em consideração não apenas fatores econômicos, mas também fatores sociais, ambientais e de governança.

14 - 15	Há ações para preservar a vegetação nativa e a biodiversidade local?				x	
2 - 15	As operações respeitam práticas de uso sustentável do solo, tanto da UBS quanto de seus associados?					x
ECONOMIA CIRCULAR E GESTÃO						
12	A UBS adota práticas de reuso, reciclagem ou reaproveitamento de resíduos?					x
12	Existe um plano para a correta separação, armazenamento e destinação dos resíduos?					x
GESTÃO AMBIENTAL E PREVENÇÃO DA POLUIÇÃO						
17	A UBS possui políticas formais de gestão ambiental?					x
3 - 11	Há controle e mitigação de ruídos e vibrações causados pelas operações?				x	
3 - 12	As emissões atmosféricas estão dentro dos padrões legais?			x		
12	Existem planos de contingência para áreas contaminadas?					x
12	Os produtos perigosos são armazenados e manipulados de forma segura e conforme a legislação?					x

Fonte: Dados conforme pesquisa (2025)

Combater as mudanças climáticas é vital dentro do eixo Ambiental (Quadro 2), conforme aponta Alves (2024). Isso envolve a redução de gases do efeito estufa (GEEs), o desenvolvimento de estratégias de adaptação a eventos extremos e o aumento da eficiência energética para diminuir o consumo de energia e a pegada de carbono. A UBS demonstra um compromisso notável com a sustentabilidade ambiental alinhada aos ODS 7 (Energia limpa e sustentável) e 13 (Ação contra a mudança global do clima), conforme indicado pela pontuação 4 em eficiência energética e redução de gases de efeito estufa. No entanto, o resultado de 3 em estratégias para adaptação a eventos climáticos extremos revela uma vulnerabilidade crítica, sugerindo que, embora a unidade adote práticas para diminuir a emissão de gases de efeito estufa, há uma necessidade urgente de fortalecer sua capacidade de adaptação e resiliência para garantir a continuidade dos serviços em face das crescentes ameaças climáticas. Essa disparidade indica uma base sólida em práticas de sustentabilidade, mas com um ponto crucial a ser aprimorado para a adaptação as mudanças climáticas.

Quanto aos recursos hídricos, a UBS classifica-se no nível 4 da escala ao que se refere a utilização racional da água, e no nível 5 para o tratamento adequado e descarte correto dos efluentes, fortalecendo sua preocupação e comprometimento com o ODS 6 (Água potável e saneamento). Ligada aos ODS 2, 14 e 15, Fome zero e agricultura sustentável, Vida na água e Vida terrestre, respectivamente, a

5	A UBS possui políticas de inclusão e diversidade em seu quadro funcional?					x
5 – 10	Existem ações voltadas à promoção de igualdade de oportunidades?					x
RELAÇÕES E PRÁTICAS DE TRABALHO						
4 – 8	Há programas de capacitação e desenvolvimento profissional para os colaboradores?					x
3	São seguidas normas de saúde e segurança ocupacional?					x
3	São promovidas ações que melhorem a qualidade de vida dos trabalhadores?					x
8	Existe liberdade para associação sindical ou representação coletiva?					x
8	Há transparência e justiça nas políticas de remuneração e benefícios?					x
PROMOÇÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL NA CADEIA DE VALOR						
17	A UBS mantém canais de escuta e diálogo com os consumidores?				x	
17	Os fornecedores são avaliados quanto a práticas sustentáveis e sociais?					x

Fonte: Dados conforme pesquisa (2025)

No que se refere ao eixo Social (Quadro 3), voltado a relação da empresa com os seus envolvidos, conforme defendido por Sebrae (2024), a UBS apresenta uma pontuação média de 4,87, onde no primeiro tema abordado pelo ESG, diálogo social e desenvolvimento territorial, ODS 17 - Parcerias e meios de implementação, apresentou pontuação 5 para investimento social privado e diálogo e engajamento de associados, parceiros, vizinhos, já no que se refere a impacto social, apresentou nota 4, o que reforça a necessidade de reavaliar os impactos sociais gerados pela UBS na sociedade.

No quesito direitos humanos, a UBS apresenta forte preocupação com o respeito a todos os seus envolvidos, bem como, reforça seu comprometimento com o combate ao trabalho forçado ou compulsório e ao trabalho infantil. A preocupação da UBS com os direitos de seus colaboradores e a promoção de um ambiente de trabalho justo e seguro é um reflexo direto dos princípios do ODS 8, que visa o trabalho decente e o crescimento econômico sustentado.

Outros dois temas abordados no eixo social é o da diversidade, equidade e inclusão e relações práticas de trabalho, o primeiro amparado pelos ODS 5 (Igualdade de gênero) e 10 (Redução das desigualdades), onde apresentou pontuação 5 para políticas e práticas de diversidade e equidade, e cultura

e promoção de inclusão. Já o segundo tema, refere-se ao desenvolvimento profissional, saúde e segurança ocupacional, qualidade de vida, liberdade de associação e política de remuneração e benefícios, o qual também apresentou nota máxima (5), reforçando seu comprometimento com seus colaboradores e fortalecendo o comprometimento com os ODS 3, 4 e 8, onde busca-se Saúde e Bem-Estar, Educação de qualidade e Trabalho decente e crescimento económico, respectivamente.

Quanto ao tema Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor, a UBS apresentou nota máxima para sua preocupação com fornecedores que adotam práticas sustentáveis e sociais, no entanto, possui pontos a serem melhorados quanto aos canais de escuta e diálogo com seus consumidores (pontuação 4), ressalta-se que o relacionamento com todos os seus envolvidos é essencial para promover o ODS 17 - Parcerias e meios de implementação.

Quadro 4 – Matriz ESG: Eixo Governança

GOVERNANÇA						
ODS	PERGUNTAS	ESCALA LIKERT				
		1	2	3	4	5
GOVERNANÇA CORPORATIVA						
8	Existe uma estrutura de governança clara e funcional na UBS?					x
17	A estratégia da unidade inclui metas de sustentabilidade?					x
CONDUTA EMPRESARIAL						
16	Há políticas de <i>compliance</i> , integridade e combate à corrupção implementadas?				x	
16	Existem medidas de prevenção contra práticas desleais de mercado?				x	
17	As partes interessadas são envolvidas na tomada de decisões estratégicas?					x
PRÁTICAS DE CONTROLE E GESTÃO						
7	São realizados mapeamentos e monitoramentos de riscos nas operações?				x	
7	Há aplicação eficaz de controles internos?				x	
7	São conduzidas auditorias internas e externas periodicamente?					x
16	A UBS está em conformidade com exigências legais e regulatórias?					x
7	A segurança da informação é tratada com protocolos e sistemas adequados?					x
16	Os dados pessoais são protegidos conforme exigências legais?					x

TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO						
17	Existe prestação de contas clara e periódica para a comunidade e demais <i>stakeholders</i> ?					x
17	São produzidos relatórios de sustentabilidade ou ESG?					x

Fonte: Dados conforme pesquisa (2025)

O terceiro eixo abordado é o da Governança, onde o primeiro tema diz respeito a governança corporativa, onde tanto para a existência de estrutura e composição da governança corporativa, quanto para estratégias voltadas a sustentabilidade, apresentou pontuação 5. Já para o tema conduta empresarial, o qual envolve *compliance*, programa de integridade e práticas anticorrupção e práticas de combate à concorrência desleal, obteve-se nota 4, ressaltando assim que a empresa precisa não apenas ter políticas e medidas, mas demonstrar que elas são totalmente eficazes, aplicadas de forma abrangente e continuamente aprimoradas em toda a sua operação. Quanto ao engajamento com partes interessadas apresentou-se excelente avaliação, demonstrando que a UBS reconhece a importância de se relacionar de forma transparente e ética com todos que são impactados por suas atividades.

Práticas de controle e gestão são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa, pois garantem que os processos sejam eficientes e alinhados aos objetivos estratégicos, permitindo um monitoramento contínuo do desempenho e uma tomada de decisão mais assertiva, dentro dessa tema, são avaliados a gestão de risco do negócio e a aplicação eficaz dos controles internos, o qual apresentaram pontuação 4, já no que se refere a condução de auditorias internas e externas, conformidade com exigências legais e regulatórias, gestão de segurança da informação e privacidade dos dados pessoais, a preocupação é cada vez mais crescente, sendo adotadas políticas de melhorias contínuas e apresentando pontuação 5.

Para fortalecer a transparência na gestão, a UBS possui comprometimento e excelente desempenho na prestação de contas com todos os indivíduos envolvidos e ainda são produzidos relatórios de sustentabilidade e ESG, reforçando o compromisso da empresa com a transparência e a responsabilidade com seus *stakeholders*, sendo esse um dos principais aspectos tratados no eixo Governança, conforme Alves (2024). As análises realizadas demonstram alinhamento com o que defende Garcia (2024), ao apontar que empresas comprometidas com o ESG tendem a priorizar resultados sustentáveis, mirando não apenas o resultado imediato, mas também o valor gerado ao longo do tempo, além de ao considerar os retornos sociais e ambientais como parte de sua atuação, essas

empresas fortalecem sua imagem perante o mercado e a sociedade, desde que essa comunicação seja transparente, baseada em dados reais e comprováveis.

4.1 Matriz de Materialidade ESG

A análise da matriz ESG permite não apenas identificar os temas relevantes para a organização, mas também avaliar o grau de maturidade de cada quesito nos três eixos, fornecendo uma visão integrada do estágio atual da empresa em relação às práticas de sustentabilidade. Ao avançar para o quadro de dupla materialidade, os temas de maior impacto para a empresa, são avaliados sob duas perspectivas complementares: a financeira, voltada ao impacto no negócio, e a de impacto, voltada aos efeitos da empresa sobre a sociedade e o meio ambiente.

Com base na IWA (2024) e na Norma ABNT PR 2030 (2022), elaborou-se o Quadro 5, com os temas de maior relevância para a UBS, junto a análise de materialidade nas perspectivas financeira e de impacto, relacionando-os com os ODS.

Quadro 5 – Matriz de Dupla Materialidade UBS

Tema ESG	Materialidade Financeira	Impacto na empresa	Materialidade de Impacto	Impacto para Stakeholders	ODS Relacionados
Uso de Água	Escassez hídrica pode interromper operações, elevar custos e reduzir produtividade.	Alto	Excesso de captação reduz disponibilidade de água para agricultores e comunidades locais.	Alto	ODS 6 (Água Potável e Saneamento), ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis)
Consumo de Energia	Custos elevados de energia e volatilidade tarifária reduzem margens de lucro.	Médio	Uso de energia fóssil aumenta emissões e pegada ambiental.	Alto	ODS 7 (Energia Limpa e Acessível), ODS 13 (Ação Contra a Mudança do Clima)
Uso de Defensivos e Tratamentos Químicos	Riscos regulatórios, multas e perda de certificações e mercados.	Alto	Contaminação do solo e água, riscos à saúde de trabalhadores e agricultores.	Alto	ODS 3 (Saúde e Bem-estar), ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), ODS 15 (Vida Terrestre)

Gestão de Resíduos	Custos de descarte inadequado e multas ambientais, perda de contratos.	Alto	Poluição de solo e água, passivos ambientais de embalagens não devolvidas.	Alto	ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), ODS 6 (Água Potável e Saneamento), ODS 15 (Vida Terrestre)
Qualidade e Rastreabilidade das Sementes	Perda de mercado e ações judiciais por baixa germinação.	Alto	Impacto na produtividade agrícola e na segurança alimentar.	Alto	ODS 2 (Fome Zero e Agricultura Sustentável), ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis)
Condições de Trabalho e Saúde Ocupacional	Acidentes geram paralisações, indenizações e aumento de custos.	Alto	Impactos sociais negativos na saúde e bem-estar dos colaboradores.	Alto	ODS 3 (Saúde e Bem-estar), ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico)
Uso de Bens Renováveis (Recursos Naturais)	Dependência de recursos escassos pode aumentar custos operacionais.	Médio	Redução da disponibilidade local de recursos e impacto na biodiversidade.	Médio	ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis), ODS 15 (Vida Terrestre)

Fonte: Dados conforme pesquisa (2025)

Verifica-se que os itens que exigem maior atenção tanto para a empresa quanto para os *stakeholders*, apresentados no Quadro 5, são o uso de água, de defensivos e tratamentos químicos, a qualidade e rastreabilidade das sementes e as condições de trabalho e saúde ocupacional. Esses elementos representam áreas de alto impacto operacional, legal e reputacional, exigindo atenção em estratégias de gestão e *compliance*. Itens como consumo de energia, gestão de resíduos e uso de bens renováveis apresentam importância moderada, mas ainda assim contribuem para a sustentabilidade e imagem da empresa, especialmente frente a *stakeholders* que valorizam práticas responsáveis.

A partir da matriz de materialidade ESG, é possível destacar as áreas que exigem maior atenção e investimento. Dessa forma, pode-se finalizar que a UBS precisa unir esforços na gestão eficiente de recursos críticos e na segurança e qualidade do produto, enquanto desenvolve melhorias contínuas em processos

complementares, fortalecendo a responsabilidade ambiental, social e de governança.

5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo propor uma matriz ESG, e de materialidade seguido da análise da potencialidade dos indicadores na gestão de uma Unidade de Beneficiamento de Sementes. Inicialmente foi realizada a pesquisa, utilizando-se diferentes bases de autores e publicações, assim como a compreensão da norma ABNT PR 2030 (2022) que apresenta a matriz ESG, com os respectivos temas nas áreas ambiental e social, 5 temas para cada dimensão, desdobrados em questões, as quais foram lincadas com as metas dos ODS correspondente. No pilar da governança, abarca 4 temas. A partir desse levantamento e coleta das informações na UBS, foi possível responder o objetivo proposto no estudo.

Os resultados indicam que a UBS em estudo, tem avançado na adoção de práticas ambientais e sociais, principalmente no gerenciamento de resíduos e na promoção da inclusão social de seus cooperados, demonstrando que ações estratégicas voltadas ao ESG podem gerar benefícios operacionais e reputacionais.

Este estudo contribui para a área de contabilidade e sustentabilidade ao oferecer um modelo de análise de indicadores ESG para cooperativas agropecuárias, podendo servir como referência para gestores e pesquisadores interessados em mensurar impactos sociais, ambientais e econômicos.

Sugere-se que outras pesquisas possam aprimorar o modelo proposto e aplicar em outros tipos de organizações, para que apresente evolução da matriz de materialidade financeira e de impacto, contribuindo para o desenvolvimento da ciência e de pesquisas com maior profundidade.

Assim, evidencia-se que a integração da sustentabilidade à gestão cooperativa não apenas atende a requisitos legais e sociais, mas também fortalece a competitividade e a responsabilidade socioambiental da organização.

Referências

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. 2002. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira.

ALMEIDA, M. S. **E-book Elaboração de Projeto, Tcc, Dissertação e Tese**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2024.

ALVES, R. R. **A força do ESG**: Por que, a partir de agora as empresas

realmente serão sustentáveis? Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2024.

ALVES, R. R. **ESG: O presente e o futuro das empresas**. Petrópolis: Editora Vozes, 2023.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação, 10ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2012. ISBN 9788522478392. Acesso em: 17 mar. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). Prática Recomendada: **ABNT PR 2030: Ambiental, social e governança (ESG)** — conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. Rio de Janeiro: ABNT, 2022. ISBN 978-85-07-09442-5.

AVILA, R. **O que é a norma ABNT PR 2030 e como ela vai influenciar o cenário ESG no Brasil**. Sustentabilidade Agora, 2023. Disponível em: <https://sustentabilidadeagora.com.br/abnt-pr-2030/>. Acesso em: 18 mai. 2025.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2023. ISBN 9788571441453.

CASTRO, B. B. V. **Aplicabilidade da Norma ABNT PR 2030 para implementação de ESG em empresas**. Instituto de Ciência e Tecnologia de Sorocaba, Universidade Estadual Paulista (UNESP). Sorocaba, 2024.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). **PIB Agro CEPEA**: desempenho do 4º trimestre reverte tendência de queda anual e PIB do agronegócio avança 1,81% em 2024. Piracicaba: Cepea/Esalq/USP, 2025. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-desempenho-do-4-trimestre-reverte-tendencia-de-queda-anual-e-pib-do-agronegocio-avanca-1-81-em-2024.aspx>. Acesso em: 10 abr. 2025.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso Futuro Comum**. 2º edição. Organização das Nações Unidas. Editora da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, RJ. 1991.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). **Panorama do Agro**. Instituto CNA, fevereiro, 2024. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>. Acesso em: 05 mar. 2025.

DIAS, R. **Gestão Ambiental - Responsabilidade Social e Sustentabilidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. ISBN 9788597011159.

DOURADO, I. P.; MARQUES, A. O.; **O tripé da sustentabilidade brasileira**. 2023. Revista GESTO-DEBATE, Campo Grande - MS, vol.24, n.02, p.27-63, jan/dez 2023. DOI: <https://doi.org/10.55028/gd.v7i01.18814>.

ESG: o que é a sigla que virou sinônimo de sustentabilidade. Exame. 2024. Disponível em: <https://exame.com/esg/o-que-e-esg-a-sigla-que-viceu-sinonimo-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 05 abr. 2025.

EXAME. Sustentabilidade: entenda o que é, importância e exemplos. Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/sustentabilidade-entenda-o-que-e-importancia-e-exemplos/>. Acesso em: 05 set. 2025.

FEIJÓ, A. M.; VICENTE, E. F. R.; PETRI, S. M. **O uso das escalar Likert nas pesquisas de contabilidade**. RGO – Revista Gestão Organizacional. Chapecó, v. 13, n. 1, p. 27-41, jan./abr. 2020. ISSN 1983-6635. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i1>.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável:** desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 3, Artigo 7, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395157473>. Acesso em: 05 abr. 2025.

FILIPPE, M. **John Elkington, pai da sustentabilidade:** progredimos, mas não o suficiente. Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/john-elkington-pai-da-sustentabilidade-progredimos-mas-nao-o-suficiente/>. Acesso em: 18 mai. 2025.

GARCIA, S. **ESG e economia circular na gestão 4.0**. São Paulo: Editora Blucher, 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

IWA. *INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). IWA 48:2024(en): Framework for implementing environmental, social and governance (ESG) principles*. Geneva, 2024.

RAMOS, D. K.; MATTAR, J. **Metodologia da pesquisa em educação:** Abordagens qualitativas, quantitativas e mistas. São Paulo: Almedina Brasil, 2021.

MINARDI, A. M. A. F. **O papel das finanças sustentáveis na transição verde**. Rev. Contab. Financ. – USP, São Paulo, v. 34, n. 93, e9044, 2023. DOI: 10.1590/1808-057x20239044.pt.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE E MUDANÇA DO CLIMA (MMA). **Histórico ODS**. Governo Federal, 2022, atualizado em 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/acesso-a-informacao/informacoes-ambientais/historico-ods>. Acesso em: 09 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Declaração de Estocolmo sobre o ambiente humano – 1972**. Biblioteca Virtual de Direitos

Humanos da USP, 15 jun. 2020. Disponível em: <https://animaiscomdireitos.ufpr.br/wp-content/uploads/2020/06/declaracao-de-estocolmo-pt.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SEBRAE. **Entenda o que são as práticas de ESG.** Portal SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 30 mar. 2025.

SEBRAE. **ESG: o que é e qual é a importância?** Portal SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/esg-o-que-e-e-qual-e-a-importancia-saiba-aqui,4ef39fd767ede710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 abr. 2025.

SEBRAE. **Por que a sustentabilidade é importante para as pequenas empresas?** Portal SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-a-sustentabilidade-e-importante-para-as-pequenas-empresas,91cfeacc5d2a2810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SILVA, F. C. N. S. **Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa.** 2023. Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, V. 14, n.1, 2023, p. 247-258, ISSN:2178-9010.

SOLER, F.; PALERMO, C. **ESG (ambiental, social e governança): da teoria à prática.** Rio de Janeiro: Expressa, 2023. ISBN 9786553624276.

THE GLOBAL COMPACTE. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. 2004.

TORRESI, S. I. C.; PARDINI, V. L.; FERREIRA, V. F. **O que é sustentabilidade?** Quim. Nova, Vol. 33, No. 1, 5, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-40422010000100001>. Acesso em: 02 abr. 2025.

SIMULAÇÃO COMPUTACIONAL PARA AVALIAÇÃO DE CENÁRIOS DE RECICLAGEM DE ÓLEO DE COZINHA EM RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS

*COMPUTATIONAL SIMULATION TO EVALUATE SCENARIOS ON
THE RECYCLING OF COOKING OIL IN UNIVERSITY RESTAURANTS*

LUIS EDUARDO VIEIRA

Mestre em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil
E-mail: leduardovieira@gmail.com

ANDREI VANTOIR HASELEIN SEIDEL

Especialista em Educação Ambiental
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil
E-mail: Vantoir.hs@gmail.com

GILNEI LUIZ DE MOURA

Doutor em Administração
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil
E-mail: mr.gmoura.ufsm@gmail.com

ANTONIO VANDERLEI DOS SANTOS

Doutor em Física
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI, Campus de
Santo Ângelo, Brasil
E-mail: vandao@san.uri.br

LUIZ CLAUDIO DALMOLIN

Doutor em Ciência e Tecnologia Ambiental
Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Brasil
E-mail: lcdalmolin@gmail.com

RESUMO: Este estudo avalia a viabilidade da produção de biodiesel a partir de óleo de cozinha residual em restaurantes universitários. Ele propõe um modelo de simulação para analisar a conversão do óleo em biodiesel e seu potencial uso como combustível para

veículos institucionais, enfatizando práticas sustentáveis de gestão de resíduos e redução de emissões de GEE. A pesquisa utilizou o método de dinâmica de sistemas empregando modelagem computacional, seguindo a estrutura descrita por Sterman (2000). O objetivo da modelagem foi identificar políticas de gestão e estruturas organizacionais que levassem a um maior sucesso na abordagem do problema de pesquisa. O estudo propôs um modelo para reciclagem de óleo de cozinha de restaurantes universitários, revelando benefícios significativos ao longo de um período de 7 anos, incluindo economia de custos na aquisição de diesel e uma redução notável das emissões de tCO_2 . As limitações do estudo enfatizam a importância da interpretação cautelosa e da adaptação do modelo a contextos específicos. As conclusões justificam a implementação do modelo, contribuindo para os esforços de descarbonização do campus e alinhando-se com objetivos mais amplos de mitigação das mudanças climáticas. A implementação do modelo é multifacetada, variando de maior conscientização ambiental ao envolvimento da comunidade e potenciais benefícios educacionais. Sua abordagem inovadora para a utilização de resíduos, sua aplicabilidade no setor de ensino superior, a comprovada relação custo-benefício, sua contribuição para a mitigação das mudanças climáticas e o potencial para uma replicabilidade e adaptabilidade mais amplas.

PALAVRAS-CHAVE: Reciclagem de óleo de cozinha; Sustentabilidade no ensino superior; Modelagem de dinâmica de sistemas

ABSTRACT: This study assesses the feasibility of producing biodiesel from residual cooking oil in university restaurants. It proposes a simulation model to analyze oil conversion into biodiesel and its potential use as fuel for institution vehicles, emphasizing sustainable waste management practices and GHG emission reduction. The research utilized the system dynamics method employing computational modeling, following the framework outlined by Sterman (2000). The objective of the modeling was to identify management policies and organizational structures that lead to greater success in addressing the research problem. The study proposed a model for recycling cooking oil from university restaurants, revealing significant benefits over a 7-year period, including cost savings in diesel acquisition and a noteworthy reduction of tCO_2 emissions. The limitations emphasize the importance of cautious interpretation and adaptation of the model to specific contexts. The findings justify the implementation of the model, contributing to campus decarbonization efforts and aligning with broader climate change mitigation goals. Implementing the model are multifaceted, ranging from heightened environmental awareness to community engagement and potential educational benefits. Its innovative approach to waste utilization, its applicability within the higher education sector, the demonstrated cost-effectiveness, its contribution to climate change mitigation, and the potential for broader replicability and adaptability.

KEYWORDS: Cooking Oil Recycling; Sustainability in Higher Education; System Dynamics Modeling

1 Introduction

Reducing greenhouse gas (GHG) emissions is an important objective for mitigating global climate change. The adoption of alternative fuels to those of fossil origin is one of the main actions. Among many alternative fuels, biodiesel is gaining more and more space as it is an environmentally clean and renewable source of energy (Babadi et al, 2022). Biodiesel is composed of alkyl esters of fatty acids derived from the transesterification of triglycerides present in vegetable oils or animal fats. A number of scientific researches have reported successful operation of compression ignition (CI) engines fueled with biodiesel derived from many different feedstocks (Mukhtar et al, 2022). Furthermore, nowadays biodiesel has been actively commercialized in several countries such as Europe, USA and China (Hosseinzadeh Bandbafha, 2022)

Currently, concerns about sustainability, as well as the use of materials from renewable sources, are at the center of attention, not only on the part of the government, but also on the part of companies and the population in general. In Brazil, as in all developing countries, concerns about GHG reduction and the appropriate final disposal of solid waste have been widely discussed. This disposal is one of the biggest problems of modern society, as the composition of urban waste has changed over the last few years and its production has increased significantly (Oliveira; Sommerlatte, 2019).

Waste generation occurs in quantities and constitutions that change according to the economic level of the population and different cultural and social aspects, as well as other local characteristics. In the classification presented by Pessin et al. (2022), cooking oil falls into the miscellaneous category of urban waste. As it is an important component in kitchens, oil causes many problems for the environment when disposed of inappropriately, such as scale in pipes and water pollution (Oliveira et Sommerlatte, 2019).

As it is an excellent by-product, cooking oil can be used in the production of soap and detergents, animal feed, resin for glues, as well as in the production of biodiesel, which in addition to using renewable raw materials, harms the environment less by reducing of GHG. Within this context, this article presents a simulation model and a proposal for the use of residual cooking oil, used in university restaurants (RU) of a public higher education institution (HEI). In the specific case, the possibility of transforming the oil into biodiesel and its subsequent use as fuel for vehicles that carry out transport in the analyzed institution was simulated.

The article is structured as follows: Section 2 presents the theoretical framework on the consequences of incorrect disposal of cooking oil and concepts

about biodiesel. Section 3 presents the research method applied in the work. Section 4 presents the current scenario of waste generation at the HEI, proposes a new scenario, modeled using the Vensim PLE tool and presents the results generated by the model. Finally, Section 5 presents final considerations.

2 Theoretical Basis

2.1 Biodiesel generated from cooking oil

Post-consumer residual frying oil (ORF) is an organic and oily raw material that causes pollution, therefore it is necessary to seek the introduction of innovative aspects to reinforce environmental benefits. The disposal of residual cooking oil in the sewage system is considered an environmental crime, as the low solubility of vegetable oils in water becomes a negative factor, as it reduces the contact area between the water surface and the atmospheric air, preventing the transfer of oxygen from the atmosphere to the water and causing the death of many aquatic living beings (Gaur; Goyal, 2022).

Furthermore, due to its viscosity, it tends to waterproof the soil, in addition to acting as an element that aggregates various particles that end up causing problems in pipes, impairing drainage and causing floods (SABESP, 2017). The rates allowed by CONAMA (2021) in effluents, for cooking oil, are 50 ml per liter, which translates into the need for 18,400 liters of water for each liter of cooking oil inappropriately discarded in the environment. According to Santos (2019), it is estimated that 9 billion liters are discarded per year in Brazil, with only 2.5% of this amount being recycled. The polluting potential of this amount would be 161.46 trillion liters of water per year. In other words, it would take 2,650 years for the company to be able to treat all the water potentially polluted by cooking oil (SABESP, 2017).

Given such data, it can be seen that the inappropriate disposal of this oil is a very serious problem. Therefore, some strategy for reusing the waste is essential, so that it can once again be inserted into the production chain, minimizing the environmental impact and adding economic value to the waste.

Recycling has proven to be very necessary for the environment, as a high amount of waste is discarded inappropriately, contributing to a negative factor for nature, in addition to being very advantageous for the business sector. Currently in our country there is a percentage of saturated oil intended for soap making (Suzihaque et al, 2022), on a smaller scale, the reuse of saturated cooking oil is intended for the production of biofuel (Nayak; Singh; Hoang, 2021).

Biodiesel is obtained by the transesterification reaction, which can be acidic, basic or enzymatic in nature. From this perspective of replacing fossil fuel with clean energy, Leite (2022, p. X) clarifies:

The reasons for the interest in biofuels are many and vary from one country to another and also over time, the main ones being the following: Reducing external dependence on oil, for reasons of security of supply or impact on the balance of payments; Minimize the effects of vehicle emissions on local pollution, especially in large cities; Control the concentration of greenhouse gases in the atmosphere.

The first reason above was the great motivator, after the two oil shocks in the 1970s, which encouraged oil-importing nations to seek alternatives for this fossil input. Various programs for the development of renewable energy, energy saving, and the use of nuclear energy, natural gas and mineral coal have flourished.

The reverse logistics process for obtaining this used oil is quite complex (Hameed et al, 2022). Some specific initiatives come from companies that offer financial incentives for restaurants and condominiums to provide used cooking oil for subsequent recycling. Once collected, so that it can undergo any transformation process, it is necessary to remove solid waste, generally food remains, as well as remove the moisture present in the oil. The first is done through filtration, the second is done through the decantation process, since oil and water are heterogeneous mixtures and, therefore, easily separable. Only after this separation is it possible to use the oil in some processing process. recycling.

Unlike diesel, made from the extraction and refining of petroleum, biodiesel is the result of raw materials that were responsible for absorbing carbon dioxide when they were living organisms and, therefore, can be cultivated. Several plants can generate vegetable oils that can be transformed into biodiesel. These factors (planting, consumption, emission, absorption) constitute a closed cycle, which minimizes the simple accumulation of greenhouse gases in the atmosphere.

The development of new technologies has made it possible to test the manufacture of biodiesel using the most diverse types of raw materials, this allows for a range of possibilities. According to Singh (2020), there is a classification, or generation of biodiesel, contained in the 2012 EASAC (European Academies' Science Advisory Council) report. The 1st generation originates from edible vegetable oils such as rapeseed, soybean, coconut, corn and palm. It represents a possibility of reusing cooking oils from such vegetables for this purpose. The 2nd generation is the result of the exploration of non-edible oils such as jatropha, jatropha, and cotton. The 3rd generation uses liquid vegetable and animal waste such as fish oil, animal fat, used cooking oil and also microalgae.

The 4th generation, in turn, embarked on the genetic modification of its raw material, enabling organisms to produce better quality biodiesel and a substantial increase in the volume produced. The 3rd generation raw material is the focus of this work, as it provides a useful destination for a material that is produced unintentionally in kitchen activities.

The use of kitchen material to manufacture biodiesel already presents optimization research. The work of Degfie (2019) demonstrates a process where biodiesel is formed, accelerated through nanocatalysis with calcium oxide, with the conversion of oils to biodiesel with 96% utilization. The quality of the biodiesel obtained was tested and found to comply with the ASTM D6571 standard. This method offers several benefits, such as economic, environmental and contributes to waste management. Biodiesel is produced from triglycerides in the presence of alcohol with a catalyst through the transesterification reaction. In short, this reaction requires several phases:

Preheating residual cooking oil;

- Addition of methanol;
- Addition of the catalyst (0.5 to 5% by weight of the oil mass);
- Mixing for 10 minutes at 1500 rpm of vibration;
- Temperature control from 30 to 70 °C;
- Transesterification occurs under continuous stirring, at atmospheric pressure;
- Heating the biodiesel to the boiling point of methanol (64.7°C) to remove the unreacted alcohol.

2.3 Systems dynamics

For Rebs, Brandenburg and Seuring (2019), concepts used in the words “dynamics” and “systems” can be varied when taking into account the area of application. Added to this, if the expression “system dynamics” is considered, it can also be used in various areas of science. This context meets the area of application focusing on the study of dynamic socio-techno-economic systems, that is, systems made up of human, technical and economic components. This area became known as systems dynamics and originated from the adaptation of classical control engineering, by Professor Jay W. Forrester of the Massachusetts Institute of Technology (MIT) who, in the 1950s, became interested in studying business processes. dynamics and their impacts on the success or failure of organizations (Malczynski; Lane, 2022).

Systems Dynamics (DS) is an approach based on control theory and nonlinear dynamics (Hafezi et al., 2021). This approach allows analysts and modelers to account for the interactions between interrelated systems that drive the dynamic behaviors of a system over time (Barlet; Fletcher, 2017). It is based on the assumption that nonlinearities, system feedbacks and relationships between the elements of a system may be more significant in determining the behavior of the aggregate system than the individual components themselves (Forrester, 1970). The ability to incorporate time delays, amplifications, causal and structural relationships, and system feedbacks into the modeling procedure has made DS popular for analyzing and understanding complex temporal systems (Sterman, 2018).

Reddy, Rao and Krishnanand (2020) state, in their study, that Systems Dynamics is an approach to analyzing and solving complex problems with an emphasis on policy analysis and design. According to Kunc et al (2018), DS was initially developed by control and management engineering; After this development, its applications spread across various fields and different levels of research, but with the aim of solving strategic and policy formulation issues. For Susnik et al. (2018), Systems Dynamics modeling and simulation adopt a whole system approach and a social learning process, which is widely considered an efficient methodology for addressing a range of dynamically complex problems, including urban mobility and environmental sustainability (Pluchinotta et al., 2018, 2021).

For Kim, Kim and Suh (2021), system dynamics is the combination of theories, methods and philosophies, aiming to analyze the behavior of systems. For Bueno (2013), system dynamics consists of a method developed for analyzing the cause and effect relationships of certain variables in a system, whether organizational or social.

According to Jia (2023), the addition of information causes actions (flows), changing the state (level) of a system, when a period of time has elapsed, generating two types of feedback cycles: negative (or equilibrium) – in which the system reacts to changes, compensating them; and the positive (or self-reinforcing) – in which the system amplifies possible disturbances.

The DS approach enables the conceptualization of the community's environmental concerns and the associated uncertainties at the interface between science and society (Suprun et al, (2019)). The use of DS models facilitates collaboration between researchers and managers interested in solving complex problems, in addition to integrating their local knowledge and perceptions of the problem investigated and its potential solutions (Pluchinotta, 2021).

Some studies are used to analyze the impact of urban waste, Manning, Sharma and Walton (2023) highlight that system dynamics can be used to analyze many of society's most pressing problems, such as climate change, poverty and waste. They are classified as "wicked" problems because they are apparently resistant to change.

Chu et al (2023) used system dynamics to formulate a strategy for zero MSW waste and also developed variables to analyze zero waste. The aim of the study was to simulate the zero MSW waste situation in Shanghai from 2000 to 2050. For the authors, although it is difficult to achieve the goal of zero waste, continuous adherence to zero waste action is still necessary, which is very important for the sustainable development of the environment.

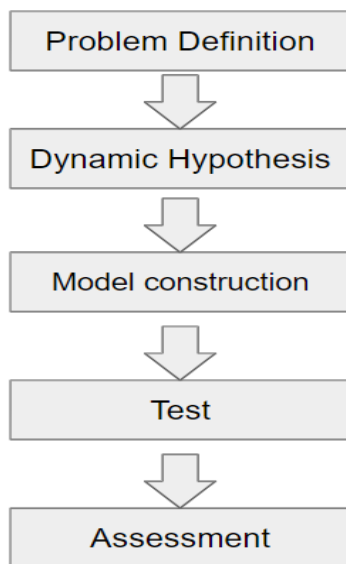
Finally, regarding the theme of the study, De Carvalho et al (2022) investigated the use of cooking oil in the production of biofuels using the systems dynamics (SD) approach to analyze three scenarios over the period from 2020 to 2030.

3 Methodology

For this article, the system dynamics method was used through computational modeling. The concept and stages defined by Stermann (2000) were used. The goal of modeling is to find management policies and organizational structures that lead to greater success. To achieve this, modeling must highlight important issues to solve problems in which its application will bring benefits and assist the decision-making process.

Modeling does not occur in splendid isolation. It is embedded in an organization and social context. Your customers are people who influence the decision-making process. To be effective, the modeling process must focus on customer needs. When applied, it is intended to assist the decision maker and not for the benefit of the modeler. The decision maker's context and the real-world problem determine the nature of the model. The modeling process must be consistent with the client's skills, capabilities and objectives. The goal is to help customers solve their problems (Sterman, 2019). Figure 1 below describes the steps carried out in this study.

Figure 1: Research Steps



Source: Adapted from Stermann (2019)

The first step consists of identifying the problem, aiming to objectively define the problem to be solved and the objectives of the model. This article sought to answer the following research problem: “What are the impacts of using cooking oil to generate biodiesel?” The second step, the formulation of the dynamic hypothesis, is important to explain the cause(s) of the problem. Lane, Munro and Husemann (2016) state that to describe the dynamic hypothesis it is necessary to carry out model evaluation tests. In this study, the test was used to verify the adherence of the dynamic hypothesis to the real behavior of urban transport in the studied location. With this, the following dynamic hypothesis was developed: “The use of biodiesel from cooking oil from university restaurants will generate lower CO₂ emissions, in addition to presenting itself as a good solution for reducing transport costs”.

The third stage evaluates the planning time horizon and uncertainty aspects of the model, in addition to planning the scenarios that will be executed in the simulation. Scenario Planning promotes learning and the visualization of possible futures highlights the trends of any mental models.

To build scenarios, we must first define the central decision to be made, the problem and situation of interest to be evaluated. For this article the following scenarios were used:

- Current Scenario: Responsible for inserting the current behavior into the computational model;

- Biodiesel01 Scenario: First proposal of the study, this scenario analyzes variation in the rate of use of cooking oil at 60 percent in addition to the equivalence of biodiesel to diesel at 90 percent;
- Biodiesel02 Scenario: Second proposal of the study, this scenario analyzes variation in the rate of use of cooking oil at 70 percent in addition to the equivalence of biodiesel to diesel at 95 percent;
- Biodiesel Scenario03: Third proposal of the study, this scenario analyzes variation in the rate of use of cooking oil at 80 percent in addition to the equivalence of biodiesel to diesel at 100 percent.

The fourth step is to ensure that the model is suitable for the task through validation. Typically, this step involves a series of tests to obtain confidence in the model based on internal and external consistency (Ford, 2019) and discussions with stakeholders involved in the modeling process. For Darabi and Hosseinichimeh (2020), the evaluation aims to confirm or not that the simulated modeling was capable of replicating the behavior of a real action, thus providing credibility in the use of the model to simulate policies, which will contribute to decision-making. of decisions, always on the path to improving the system. The evaluation process through simulations stimulated the increasing evolution of the analyses, allowing the perception of issues that would not be observed otherwise. After completing the model evaluation, levels of confidence in the model increase, thus enabling the evaluation of the results obtained and the choice of the best scenario for a given strategy to be applied.

The fifth step consists of relating the formulation of potential strategies and the evaluation of simulated results. It requires the identification of scenarios, that is, alternative strategies, and the subsequent analysis and discussion of the results generated for each model scenario over time (Berard, 2020). The model development process between experts and stakeholders through five stages enables the improvement of DS model performance. Thus, the simulation model aims to compare different scenarios of “fictitious” actions, predict the future behaviors of the system under consideration and make recommendations (Sterman, 2019).

4 Research results

Based on the importance of the mentioned processes, with a view to environmental protection and the resulting benefits, the objective of this work was to develop a simulation model that would allow both waste area managers to evaluate the cooking oil recycling policy and managers of federal public institutions its applicability, aiming, within these spaces, for environmental and economic benefits and sustainability in this process. In the model, the

environmental benefit was measured by the reduction in CO₂ emissions and, in terms of financial benefits, the reduction in costs was evaluated with the inclusion of biodiesel in the diesel oil used in the vehicles analyzed.

Decisions, based on the analyzes obtained, can optimize the recycling of such waste and the search for reducing the consumption of oil in meals are incentives to increase “green consumption” (Mansvelt, 2010). Simulations enable other analyzes and observations of interest to environmental managers and/or academics, feasible through scenario modeling (what-if), in order to try to predict how certain decisions will affect the results. To define the variables of the simulation model presented in Figure 2, academic and governmental works in the area of waste were used, Abrelpe (2023), Conama (2022), Oliveira et Orrico Filho (2014) and Zucatto et al. (2013). The selected variables, as well as their interrelationships with other variables, which influence the total values of the reuse of cooking oil in biodiesel production, are:

The variable “ **OleoParaReciclar** ” obtained from the variables “ **RefeicoesServidas** ” and “ **QuantRefeicao** ”, that is, the amount of oil available for recycling is the product of the amount of residual oil per meal and the number of meals served. The variables described are represented in equation (1) of the equation model in Table 1;

The variable “ **BiodieselGerado** ” is obtained through the product of the variable “ **OleoParaReciclar** ” by the variable “ **RataAprovOleo** ”, which represents how much waste oil is used when recycling it. The described variables are represented in equation (2) of the equation model;

The variable “ **EmissionCo2** ” is obtained through the product of the amount of biodiesel used by the amount of CO₂ emission_{per} liter of common diesel (variable “ **EmissionPerLitro** ”) by the estimated reduction of biodiesel (15%). Equation (3) of the equation model describes the variable;

The variable “ **BiodieselParaUse** ” is responsible for representing the equivalence with diesel. It is obtained by the product of “ **BiodieselGenerated** ” by the average yield of biodiesel. Equation (4) of the equation model represents the described variable;

The variable “ **SpendingCombustible** ” represents the financial gains from reusing cooking oil and is obtained by subtracting the variables “ **SpendingDiesel** ” and “ **SpendingBiodiesel** ” (5) from the equation model presented in Table 1;

The variable “ **DistanciaTravel** ” is a variable that receives its value from the *shadow variable* “**team**”, it is presented by equation (6);

The flow variable titled “ **TotalRefeicoes** ” is responsible for storing meals from university restaurants. It can be adapted to store information on as many restaurants as there are.

Table 1: Most important equations of the model

(1)	$OleoParaReciclar = OleoPerMeal * RefeicoesServadas$
(2)	$Generated\ Biodiesel = OilToRecycle * RateAprovOleo$
(3)	$Co2\ Emission = INTEG\ (Total\ Diesel * EmissionPerLiter - Total\ Biodiesel)$
(4)	$BiodieselForUse = BiodieselGenerated * BiodieselYield$
(5)	$Fuel\ Spend = INTEG\ (Diesel\ Spend - Biodiesel\ Spend)$
(6)	$DistanceTravelled = WITH\ LOOKUP\ (Time, [(0,0) - (2030, 1.6e+06)], (2023, 300), (2030, 400))$
(7)	$TotalRefeicoes = RUA + RUB\ [RUA'B = WITH\ LOOKUP\ (Time, [(0,0) - (10, 10)], (2023, 1.3005e+06), (2024, 1.56596e+06), (2025, 1.56896e+06), (2026, 1.57196e+06), (2027, 1.57496e+06), (2028, 1.57796e+06), (2029, 1.58096e+06), (2030, 1.58396e+06))]$

Source: Research data (2023)

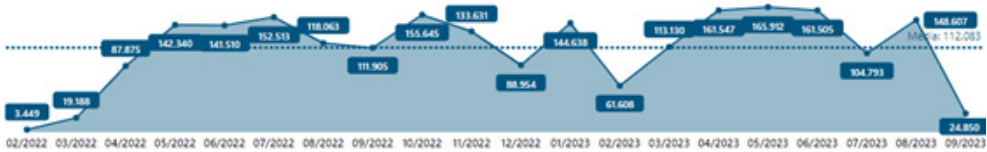
The conversion rate of cooking oil into biodiesel, through the insertion of methanol, is around 80% (Santos, 2009), although other references present divergences in this value (Zucatto et al., 2013). As a by-product in the process, glycerin is also generated, corresponding to approximately 10% (Yang et al., 2012). It is worth mentioning that diesel engines, without adaptation, will run on biodiesel with a maximum mixture of 20%. The National Energy Policy Council (CNPE, 2022) approved a resolution that establishes the mandatory blending content of biodiesel in fossil diesel oil at 12%, starting in April 2023 and increasing it to 15% progressively until 2026. Therefore, the biodiesel produced must be mixed with regular diesel so that it can be used. In Brazil, since 2013, legislation has established that common diesel must contain 5% biodiesel, which characterizes B5 diesel. Therefore, from this mixture, the generated biodiesel can be added, forming B20 that can be used as fuel. Therefore, for each liter of B5 diesel, 190 ml of biodiesel produced must be added (ANP, 2022).

In addition to reducing the environmental impact resulting from inappropriate disposal, other additional advantages can be obtained from the use of biodiesel. Among them, the reduction of GHG emitted into the atmosphere through the burning of fuel, since biodiesel generates a smaller amount of pollutants (Zhao et al., 2021). There is also an economic impact, due to the reduction in the purchase of diesel for use in these vehicles. According to data from the CONAMA resolution (2011), the presence of up to 50 mg/l of vegetable oils and animal fats in effluents is permitted. The density recommended by ANVISA

for cooking oil is 0.920 mg/l. From these data, the environmental impact caused by each liter of oil improperly discarded into the environment can actually be calculated.

The modeling developed brings the number of meals served as the variable with the greatest impact, directly reflecting the sensitivity of the model. This variable is, in turn, directly affected by variations in the number of students and employees present at the institution. Based on internal reports provided by IES, the number of meals was estimated at around 50,000 meals/year. Figure 2 presents a graph of one of the restaurants analyzed. Through collections at the restaurant, managers report that the amount of oil currently used remains constant, at around 0.00411 liters per meal served.

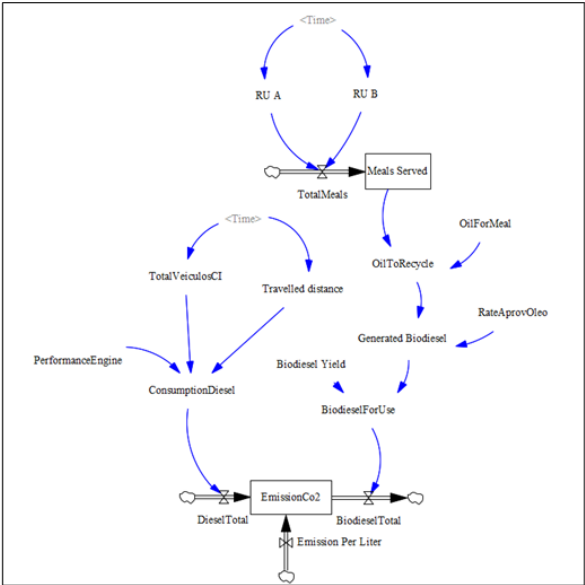
Figure 2: RU1 meal variation



Source: UFSM (2023)

Figure 3 graphically presents the modeling developed, that is, the system's component variables, as well as their interrelationships.

Figure 3: System Dynamics Model Developed



Source: Author (2023)

The HEI analyzed has a Biodiesel manufacturing plant whose raw material is free, which considerably favors production costs. According to information collected in person, the other costs relating to the process and other products necessary for the chemical reaction are estimated at around R\$0.30 per liter of oil. However, for each liter of oil, approximately 286 ml is produced. of biodiesel. Therefore, to obtain 1 liter of B100 biofuel, approximately R\$ 1.05 will be needed for each liter obtained.

According to the ANP (2022), common diesel emits 2.669 kgCO₂ per liter of fuel burned,

As a result, B10 diesel, the standard diesel available today in Brazil, presents a reduction in pollution, compared to regular diesel, of 3.75%. B20 diesel, in turn, achieves a pollution reduction rate of 15.28%. In this way, it is possible to measure the reduction in CO₂, one of the main greenhouse gases, due to the reduction in the use of common diesel oil. However, it is worth mentioning that B20 diesel, despite reducing pollution levels, presents a reduction in performance, consuming 6% more fuel compared to regular diesel. This factor is taken into account when formulating the model.

Based on the above, two scenarios were designed: one called the current scenario, where only the increase in the number of meals served is represented; and future scenario, in which, in addition to an increase in the number of meals served. Although the amount of oil for each meal is unchanged, the addition of meals each year implies an overall increase in the amount of oil used. Table 2 presents the values of the variables used in both scenarios.

Table 2: Configuration of variables used in the scenarios

Variable	Current	Biodiesel01	Biodiesel02	Biodiesel03
Number of meals	1,339 million meals per year	Increase of 50,000 meals per year	Increase of 50,000 meals per year	Increase of 50,000 meals per year
Oil per Meal	0.00411ml	0.00411ml	0.00411ml	0.00411ml
Utilization Rate	0%	60%	70%	80%
Biodiesel Yield	0%	90%	95%	100%

Source: Research data (2023)

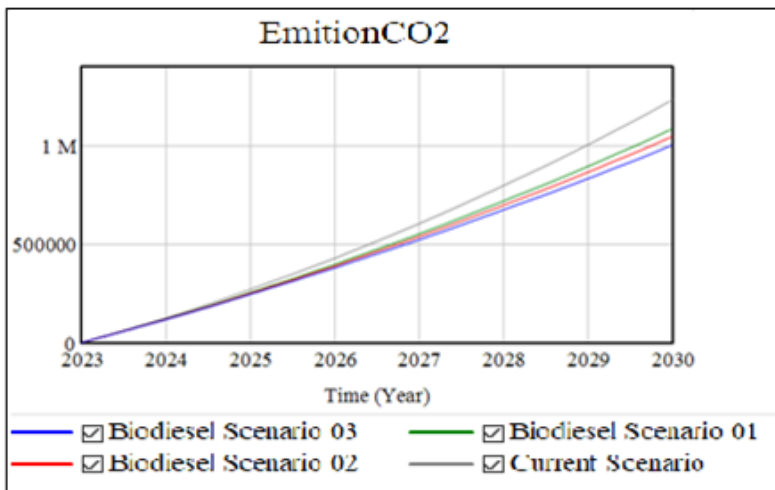
5 Final considerations

Considering the importance of the cooking oil spill scenario and the recycling initiatives for this waste, it was proposed to recycle it as raw material for

biodiesel production. To analyze the results generated by the simulation model, the possibility of the fuel produced being used in diesel vehicles at the public HEI analyzed was taken into account. Each vehicle (exclusive IES transport) covers a total of around 300 km/month. Considering an average consumption obtained through the study by Oliveira et Orrico Filho (2014), for a diesel vehicle, we have 0.330 l/km or 3.03 km/l.

In the modeled scenarios, it was considered that the recycling of cooking oil, in addition to reducing the environmental impact due to inappropriate disposal, has other positive impacts, such as obtaining a less polluting fuel than that traditionally obtained through fossil fuels. Therefore, below are presented the results obtained through the simulation of the model in Vensim PLE. Figure 4 presents the results relating to the variation in emissions under the current scenario and the proposed scenarios. It is noted that the scenarios with biodiesel present a reduction compared to the current scenario, being 18.62% in 2030 for case 03.

Figure 4: Environmental result of the simulated model



Source: Research data (2023)

In the simulated period, if the current scenario of using common diesel continues, almost 643,556 kg of CO₂ would be emitted per year. With the adoption of biodiesel, the reduction potential is perceived in all proposed scenarios, this point is proven by Murta and De Freitas (2023) who point out biodiesel as one of the most relevant renewable energies for a more sustainable future. When compared to the current scenario, the proposed scenarios present a reduction behavior shown in Figure 5 below.

Figure 5: Percentage reduction in emissions per year.

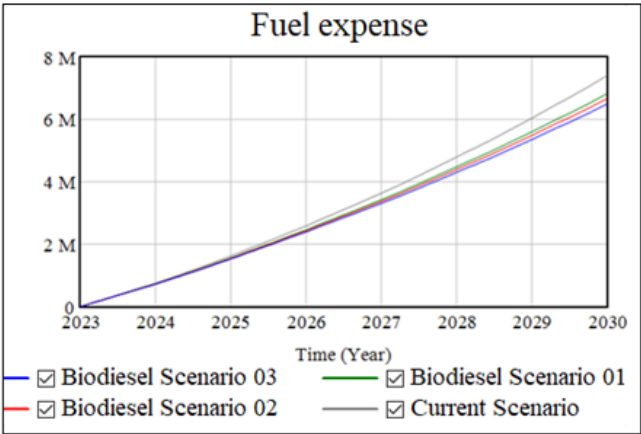


Source: Research data (2023)

Where the blue, orange and gray bars represent scenarios 3, 2 and 1 respectively. The percentages represent the ratio between the emissions, in tons, from a scenario with the addition of biodiesel to the emissions from the current scenario. Each value in its respective year. It is observed that the scenarios with greater representation of biodiesel in the fuel mixture presented higher percentages of emission reductions.

In addition to reducing the environmental impact, through the reuse of this waste, there is a saving in spending on the purchase of fuel. Figure 6 shows the financial impact of reusing cooking oil over the ten simulated years.

Figure 6: Fuel expenditure by IES



Source: Research data (2023)

The current scenario will have an average annual expenditure of approximately R\$ 3,831,033, compared to the scenario with a lower volume of biodiesel, the average annual reduction is around R\$ 250 thousand, in the Biodiesel02 scenario the savings are around R\$ 317 thousand, and the scenario with the highest volume of biodiesel will present a reduction in annual expenses of around R\$ 391 thousand. This value could be applied to expanding campus decarbonization actions. Table 3 summarizes the results for both scenarios. The validation of these scenarios was carried out through the analysis of the historical behavior of the variable values, using the comparison of the values obtained, for each of the scenario variables, with those previously observed in the UK. Furthermore, when it came to validating the developed model, managers from the nutrition and environmental areas were interviewed (with regard to the real possibilities of biodiesel production).

Table 3: Summary results in the analyzed scenarios

Variable	Biodiesel Scenario01	Biodiesel Scenario02	Biodiesel Scenario03
Emission Reduction	11.92%	15.08%	18.62%
Reduction in Total Expenses	7.88%	9.97%	12.31%

Source: Research data (2023)

6 Main references

This work presented the proposal of a model for the use of cooking oil used in the RU of a public HEI, since such waste is a potential polluter if not treated properly. The results presented were obtained through simulations carried out using the Vensim software. However, it is already possible to state that, in addition to the reduction, the environmental impact and savings generated for a 7-year scenario justify the application of the results generated by the model. Among the main results caused by the recycling of cooking oil generated by the UK is a saving of more than R\$ 300,000.00 in the acquisition of diesel, already subtracting the costs involved in the production of biodiesel. Regarding the reduction of environmental impacts, also the object of study in the research, it was found that by recycling oil from the UK and, with its subsequent use in IES transport vehicles, the emission of CO₂ into the environment would be reduced on average. 144,000 tCO₂.

The value saved with such proposals can be channeled towards more campus decarbonization actions, an important objective for mitigating climate change, towards the *Net Zero guidelines* by 2050. Possible future work includes expanding the model, to meet the demands from other institutions, making it also applicable at state, municipal and private levels, as well as actions to search for partnerships for the production of biodiesel and development of new products in which cooking oil can be used as a raw material.

References

- Babadi, A. A., et al. (2022). Emerging technologies for biodiesel production: Processes, challenges, and opportunities. *Biomass and Bioenergy*, 163, 106521. <https://doi.org/10.1016/j.biombioe.2022.106521>
- Gaur, R. K., & Goyal, R. (2022). A review: Effect on performance and emission characteristics of waste cooking oil biodiesel–diesel blends on IC engine. *Materials Today: Proceedings*, 63, 643–646. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.02.015>
- Hameed, A., et al. (2022). One-step biodiesel production from waste cooking oil using CaO promoted activated carbon catalyst from *Prunus persica* seeds. *Catalysts*, 12(6), 592. <https://doi.org/10.3390/catal12060592>
- Hosseinzadeh-Bandbafha, H., et al. (2022). Environmental life cycle assessment of biodiesel production from waste cooking oil: A systematic review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 161, 112411. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112411>
- Mukhtar, A., et al. (2022). Current status and challenges in the heterogeneous catalysis for biodiesel production. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 157, 112012. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.112012>
- Murta, A. L. S., de Freitas, M. A. V., & Murta, M. P. A. (2023). Redução de emissões de CO₂ por uso de biodiesel na frota de ônibus urbana do Rio de Janeiro. *Revista Valore*, 8, 41–56. <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1359>
- Nayak, B., Singh, T. J., & Hoang, A. T. (2021). Experimental analysis of performance and emission of a turbocharged diesel engine operated in dual-fuel mode fueled with bamboo leaf-generated gaseous and waste palm oil biodiesel/diesel fuel blends. *Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/15567036.2021.2009595>
- Suzihaque, M. U. H., et al. (2022). Biodiesel production from waste cooking oil: A brief review. *Materials Today: Proceedings*, 63, S490–S495. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.02.015>

org/10.1016/j.matpr.2022.04.527

Zhao, Y., Wang, C., Zhang, L., Chang, Y., & Hao, Y. (2021). Converting waste cooking oil to biodiesel in China: Environmental impacts and economic feasibility. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 140, 110661. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110661>

UM DIÁLOGO SOBRE O COOPERATIVISMO FAMILIAR GAÚCHO E OS DESAFIOS PARA A PARTICIPAÇÃO DA JUVENTUDE

A DIALOGUE ON GAÚCHO FAMILY COOPERATIVISM AND THE CHALLENGES FOR YOUTH PARTICIPATION

VINÍCIUS DE JESUS FERREIRA

Mestre em Extensão Rural

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil

E-mail: vinicius.jesus@acad.ufsm.br

VITOR KOCHHANN REISDORFER

Doutor em Administração

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil,

E-mail: vitor.reisdorfer@ufsm.br

DAIANE LORETO DE VARGAS

Doutora em Extensão Rural

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil

E-mail: daiane.loreto@ufsm.br

ELIENE GOMES DOS ANJOS

Doutora em Ciências Sociais

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), Brasil

E-mail: elieneanjos@ufrb.edu.br

RESUMO: O objetivo deste artigo é analisar a participação da juventude nas cooperativas agropecuárias da agricultura familiar no estado do Rio Grande do Sul, destacando a importância dos/as jovens como líderes na representação do cooperativismo. Em termos metodológicos esta pesquisa é caracterizada como exploratória, de caráter qualitativa. Os dados apresentados neste artigo foram coletados em parceria com o projeto de pesquisa “Cooperativismo e diversidade: uma análise exploratória do perfil racial, geracional e de gênero no ramo agropecuário”. Para contribuir com os dados apresentados neste artigo, foi realizada uma pesquisa com o órgão de representação do cooperativismo do estado do Rio Grande do Sul, na qual houve a contribuição da União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES-RS) e um diálogo com a representante do comitê de jovens do cooperativismo do estado analisado,

realizou-se também um estudo quantitativo baseado nos dados do Censo Agropecuário de 2017 (IBGE, 2019) que caracterizam a juventude da agricultura familiar do estado analisado. Os dados da pesquisa demonstraram que a presença da juventude nas cooperativas agropecuárias familiares gaúcha é bastante reduzida, principalmente nos conselhos de administração. Diante dos achados na pesquisa, fica evidente que as cooperativas devem criar estratégias para inserir os/as jovens e formar lideranças jovens nas comunidades rurais, a fim de assegurar a sucessão, tanto nos estabelecimentos familiares, como nas próprias cooperativas e, de maneira positiva contribuir, com o desenvolvimento do cooperativismo familiar no meio rural.

PALAVRAS-CHAVE: Juventude, Liderança, cooperativismo, Sucessão.

ABSTRACT: The objective of this article is to analyze youth participation in family farming cooperatives in the state of Rio Grande do Sul, highlighting their importance as leaders in representing cooperatives. Methodologically, this research is characterized as exploratory, qualitative and quantitative. The data presented in this article were collected in partnership with the research project “Cooperativism and Diversity: An Exploratory Analysis of the Racial, Generational, and Gender Profile in the Agricultural Sector.” To contribute to the data presented in this article, a survey was conducted with the representative body of cooperatives in the state of Rio Grande do Sul, with input from the Union of Family Farming and Solidarity Economy Cooperatives (UNICAFES-RS). A dialogue was also conducted with the representative of the cooperative youth committee of the state. A quantitative study was also conducted based on data from the 2017 Agricultural Census (IBGE, 2019), which characterizes the youth of family farming in the state. The survey data showed that the presence of young people in family agricultural cooperatives in Rio Grande do Sul is quite low, especially on boards of directors. Given the survey findings, it is clear that cooperatives must create strategies to include young people and develop young leaders in rural communities. This ensures succession, both within family farms and within the cooperatives themselves, and positively contributes to the development of family cooperatives in rural areas.

KEYWORDS: Youth, Leadership, Cooperativism, Succession.

1 Introdução

As cooperativas agropecuárias são organizações coletivas compostas por um grupo de produtores rurais que possuem objetivos em comum, pois essas organizações têm grande importância no que se refere ao desenvolvimento da agricultura familiar, uma vez que têm como principal finalidade melhorar os trabalhos que são realizados pelos agricultores rurais em seus estabelecimentos, contribuindo com as compras de insumos, armazenamento, industrialização e comercialização das produções, atividades que poderão contribuir com o

desenvolvimento da agricultura familiar e dos espaços rurais.

Conforme apontam Valent e Silva (2021), as cooperativas agropecuárias possibilitam a relação dos agricultores familiares com os mercados, contribuem para o acesso à informação e tecnologia, além de fornecer, aos seus associados, assistência técnica e apoio logístico nas atividades que são realizadas pelos/as agricultores. As cooperativas que pertencem a este ramo representam um forte segmento nos contextos social e econômico, pois realizam ações em quatro principais áreas, sendo elas: i) social; ii) produtivo; iii) agroindustrial, iv) comercial (Zanco, Zanco e Alves, 2018).

Diante das oportunidades que podem ser alcançadas a partir da inserção em uma cooperativa, estudar a participação da juventude e como estes/as podem estar se tornando lideranças e contribuindo com empreendimentos, é uma abordagem fundamental para esta pesquisa.

A juventude pode, por meio de suas contribuições, se tornar uma liderança ou referência local. Além de participarem com a execução das atividades desenvolvidas, podem motivar e incentivar os outros jovens de suas comunidades a se inserirem nas cooperativas e, até mesmo, a se tornarem membros do conselho de administração e do quadro de associados, contribuindo com um cooperativismo mais diversos com a presença de jovens.

Nesta linha, o objetivo deste artigo é analisar a participação da juventude nas cooperativas agropecuárias da agricultura familiar no estado do Rio Grande do Sul, destacando a importância dos/as jovens como líderes na representação do cooperativismo.

Além desta introdução, este artigo está estruturado em mais quatro seções. Na segunda seção serão apresentados a fundamentação teórica; na terceira, a metodologia; seguindo para a quarta seção com os resultados e discussões, com uma reflexão sobre os dados referentes a participação da juventude no cooperativismo da agricultura familiar no Rio Grande do Sul, destacando os resultados obtidos na pesquisa; e finalizando o estudo com a quinta seção, apresentando as considerações finais.

2 Fundamentação teórica

2.1 Uma análise referente a agricultura familiar e cooperativismo no Rio Grande do Sul

O Rio Grande do Sul é um estado brasileiro localizado na região Sul do país, possui 497 municípios e uma área total é de 281.737,888 km². Uma

importante constatação é que o estado tem por limites os estados de Santa Catarina, Argentina e Uruguai, além do Oceano Atlântico (IBGE, 2023).

Apresentar algumas reflexões sobre o contexto histórico da agricultura no estado do Rio Grande do Sul é uma etapa fundamental para compreender a importância dos empreendimentos associativos como o caso das cooperativas no que se refere ao desenvolvimento da agricultura familiar no estado, para isso, em sequência apresenta-se informações relevantes sobre contextos histórico do cooperativismo no estado, para em seguida abordar uma caracterização da agricultura familiar no estado de acordo com o censo agropecuário de 2017.

De fato, o estudo da história da agricultura no Rio Grande do Sul revela a existência de duas grandes linhas de evolução desse espaço agrário. A primeira linha de evolução ocorreu nas regiões fisiográficas originalmente cobertas por uma vegetação de campos (estepes e savanas do tipo arbóreo aberto, parque ou gramíneo-lenhoso). A segunda linha de evolução ocorreu nas regiões fisiográficas originalmente cobertas por uma vegetação de floresta (floresta ombrófila densa ou mista, floresta estacional semidecidual ou decidual). Cabe ressaltar que, nas regiões de transição campo-floresta (as chamadas “áreas de tensão ecológica”), as duas linhas de evolução ocorreram simultânea e concomitantemente (Miguel, 2013, p. 6)

Picolotto (2022) destaca em seu estudo que em alguns estados brasileiros como o caso do Rio Grande do Sul, há frequentes conflitos relacionados à existência social dos agricultores familiares e à representação desses agricultores, refletindo a força e a disposição de diferentes grupos e atores em impor suas visões de mundo como verdades universais. Conforme o autor, “em diversos momentos ocorreram disputas entre grupos sociais, seus intelectuais orgânicos e suas organizações de representação por recursos, por reconhecimento e pela definição da melhor forma de organização da agropecuária no estado e no país” (Picolotto, 2022, p. 24).

Se referindo a análise feita referente aos processos de constituição da agricultura de base familiar no Rio Grande do Sul, Picolotto (2022) reflete em seu estudo que ocorreram em cinco as suas principais origens sendo elas:

- Primeiramente, a contribuição indígena dada por alguns grupos presentes no sul do país e que foram em vários momentos históricos incorporados como escravos nas estâncias de criação de gado, mas que também formaram atividades econômicas autônomas, mesmo que em situações instáveis e precárias.
- Em segundo lugar, os agricultores pobres vindo das áreas de domínio português, principalmente os açorianos que foram os primeiros agricultores de ascendência europeia no estado.

- Em terceiro lugar, os descendentes dos povos negros escravizados que formaram comunidades quilombolas nas regiões de mata afastadas ou que, após a abolição, tornaram-se pequenos proprietários agregados de fazendas, posseiros, mateiros entre outros.
- Em quarto lugar, os caboclos miscigenados entre brancos, índios e negros, que tiveram um papel importante na exploração da erva-mate nos ervais públicos no norte do estado, na produção de gênero alimentícios de subsistência e no trabalho acessório às estâncias.
- Por fim, os colonos de origem não ibérica, que foram incentivados pelo Estado brasileiro para migrarem da Europa e foram instalados nas regiões de mata para ocupar o território e incrementarem a produção agrícola nacional (Picolotto, 2022, p. 38).

Em sequência, serão apresentados os dados divulgados pelo censo agropecuário de 2017 referente aos estabelecimentos familiares inseridos em cooperativas, destacando de maneira clara e objetiva a importância das cooperativas para o desenvolvimento das atividades desenvolvidas pelos/as agricultores/as familiares do estado.

Como a permanência dos/as jovens nos estabelecimentos familiares estão ligados a diversos fatores socioeconômicos, em sequência será apresentado quatro principais fatores que contribuem para o desenvolvimento da agricultura familiar do Rio Grande do Sul que são: i) inserção em empreendimentos associativos; ii) destino da produção familiar; iii) rendimento das atividades desenvolvidas nos estabelecimentos familiar; iv) acesso a assistência técnica, todas essas informações serão oriundas dos dados de estabelecimentos familiares inseridos em cooperativas no estado no estado referido anteriormente de acordo com os dados do censo agropecuário de 2017 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, divulgados no ano de 2019.

Os dados do censo agropecuário de 2017 demonstra uma alta relevância do cooperativismo no estado do estado do Rio Grande do Sul, que ao analisar os empreendimentos associativos que tem uma maior participação de estabelecimentos familiares as cooperativas se apresenta como destaque com quantidade 118.442 (46,9%) de estabelecimentos familiares em cooperativas, seguido pelos sindicatos com 46%, o número associados em associações de produtores é bastante reduzido com apenas a adesão de 3, 5% dos estabelecimentos.

Nessa conjuntura, compreender o destino da produção familiar cooperada é um fator fundamental para a valorização das ações coletivas na inserção da produção familiar no mercado.

Através do cooperativismo os agricultores familiares podem adotar meios estratégicos para escoarem a produção que podem ocorrer através da

comercialização por políticas públicas como Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), feiras, eventos, grupos de consumo, processos de industrialização, vendas para mercados nacional e internacional, dentre outros canais que contribuem para o escoamento dos produtos familiares.

O incentivo a comercialização da produção agrícola familiar é umas das estratégias adotadas por diversos empreendimentos familiares coletivos, além de facilitar com a diversificação nos canais de comercialização estes métodos adotados podem trazer a valorização dos alimentos, podendo contribuir para o desenvolvimento nos espaços rurais (Ferreira, *et al.*, 2023).

Se tratando do destino da produção familiar 89,5% dos estabelecimentos cooperados afirmaram que a finalidade é a comercialização, e 10,5% o auto consumo, demonstrando a importância do cooperativismo para a inserção dos produtos oriundos dos estabelecimentos familiares no mercado.

Em relação à questão da origem das rendas 76,5% afirmaram que as vendas ser maior que as outras rendas obtidas pelo produtor, e 23,5% destacaram não ser maior que as outras rendas obtidas pelo produtor.

A assistência técnica é fundamental para o desenvolvimento das atividades agrícolas realizadas na agricultura familiar e as cooperativas têm se mostrado essencial para o fornecimento dessas atividades no estado, porém ainda há muito o que fazer para chegar aos agricultores que ainda não possuem essa atividade.

De acordo com os apontamentos de Sousa e Andrade (2024) a Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) tem desempenhado papel fundamental no empoderamento das comunidades rurais, sendo uma atividade essencial para a capacitação dos agricultores oferecendo vários conhecimentos científicos, técnicas avançadas de cultivo, como a questão de manejos das culturas, conservação do solo, gestão da água e técnicas agrícolas inovadoras, gerenciamento de recursos naturais e criação de estratégias para o acesso a mercados mais amplos, contribuindo para o alcance de uma comercialização familiar potencializada.

Se referindo à questão da assistência técnica fornecida para os estabelecimentos cooperados no Rio Grande do Sul, a maioria receberam 81.427 (69%) e quando analisamos os fornecedores dessa assistência apresentam-se as cooperativas com prestação de serviços para 39% o que é um percentual muito significativo de atuação das Cooperativas neste contexto.

Diante dos dados apresentados é possível perceber pelos dados do censo agropecuário os estabelecimentos familiares que estão inseridos em cooperativas tem conseguido colocar melhor a sua produção no mercado assim como obter assistência técnica, ações essas que contribuem para resultados positivos nas atividades realizadas na agricultura.

2.2 Caracterização da juventude da agricultura familiar no estado do Rio Grande do Sul

Para caracterizar os jovens agricultores familiares e seus respectivos estabelecimentos, no estado do Rio Grande do Sul, realizou-se uma pesquisa quantitativa baseada em variáveis que foram selecionadas no Censo Agropecuário 2017, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)¹, tais como: i) sexo dos jovens agricultores; ii) cor ou raça; iii) condição dos jovens agricultores familiares em relação às suas terras; iv) orientação técnica recebida; v) escolaridade, dentre outras.

De acordo com Breitenbach e Corazza (2020), as diferenças de gênero no processo de sucessão familiar rural no Brasil é algo negativo que acaba por comprometer o futuro do meio rural. Conforme apontado pelos autores, o não reconhecimento e a falta de valorização do trabalho feminino, juntamente das dificuldades que são encontradas em relação ao trabalho no campo, acabam contribuindo para que as mulheres jovens migrem do meio rural em busca de novas oportunidades. De acordo com o que foi apontado no estudo, a ida para as cidades garante maiores possibilidades de profissionalização e um ganho da autonomia que não se encontra no rural.

Gráfico 1 – Sexo dos jovens agricultores familiares no Rio Grande do Sul



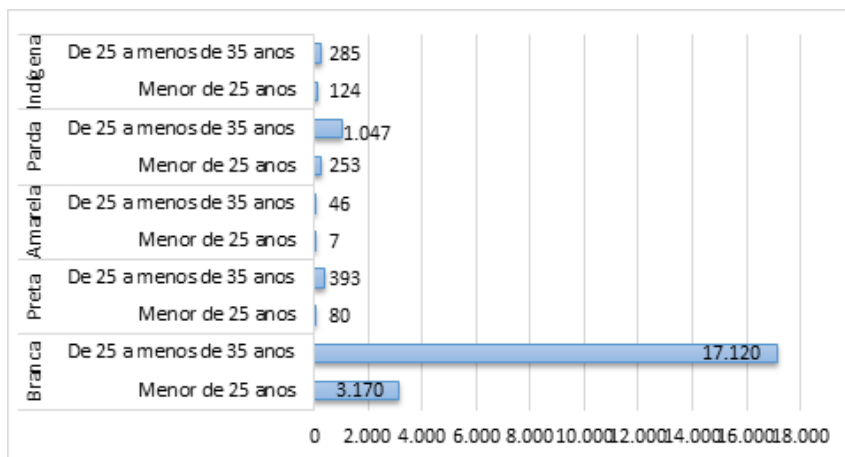
Fonte: Censo Agropecuário de 2017 (IBGE, 2019).

Conforme demonstra o Gráfico 1, o Censo Agropecuário de 2017 registrou na faixa etária entre os menores de 25 anos, 82% homens e 18% mulheres. Já os que possuem de 25 a menos de 35 anos, 87% homens e 13% mulheres.

¹ Embora o estatuto da juventude defina o público jovem aqueles que têm entre 15 e 29 anos, o Censo Agropecuário de 2017 considera juventude as pessoas com menos de 25 anos até quem tem menos de 35 anos. Por causa da abordagem metodológica adotada pelo IBGE em 2019, decidimos ampliar esse grupo de idade para contribuir com as reflexões teóricas que apresentamos neste estudo.

A variável cor/raça dos jovens agricultores familiares do estado, apontada pelo Censo Agropecuário de 2017, demonstra que a grande maioria dos jovens agricultores familiares do estado são brancos. Para reafirmar essa constatação, o Gráfico 2, em sequência, apresenta os dados referentes.

Gráfico 2 – Cor raça dos/as jovens agricultores familiares do Rio Grande do Sul



Fonte: Censo Agropecuário de 2017 (IBGE, 2019).

Conforme apresenta o censo, a cor/raça dos que se destacam entre os menores de 25 anos é branca, com um percentual de 87%. Os que se declararam ser pardos somaram 7%; Entre os que pertencem aos que se declararam indígena, estes somam 4% e 2 % são pretos. Já aqueles que pertencem a faixa etária de 25 a menos de 35 anos, os resultados não são diferentes, 91% são brancos, 6% pardos, e restando apenas 2% para a pretos e 1% para indígenas.

A escolaridade dos/as jovens agricultores familiares é uma das variáveis fundamentais para a análise que compõe essa seção, por ser uma das ferramentas que contribui para a obtenção de resultados positivos diante das atividades realizadas nos respectivos estabelecimentos familiares.

De acordo com Picolotto e Marin (2018), as vivências escolares dos jovens rurais contribui para que eles venham a adquirir conhecimentos que podem ser úteis no que se refere a melhorias nos processos técnicos e produtivos dos estabelecimentos dos pais, como também ressaltam a importância de uma boa escolaridade para o processo de decodificação dos conteúdos que são expressos nos contratos agrários, notas fiscais e demais documentos que são utilizados nas atividades agrícolas. Na pesquisa que foi realizada no estado do Rio Grande do Sul, os autores constataram que um percentual de 48% dos jovens compreende

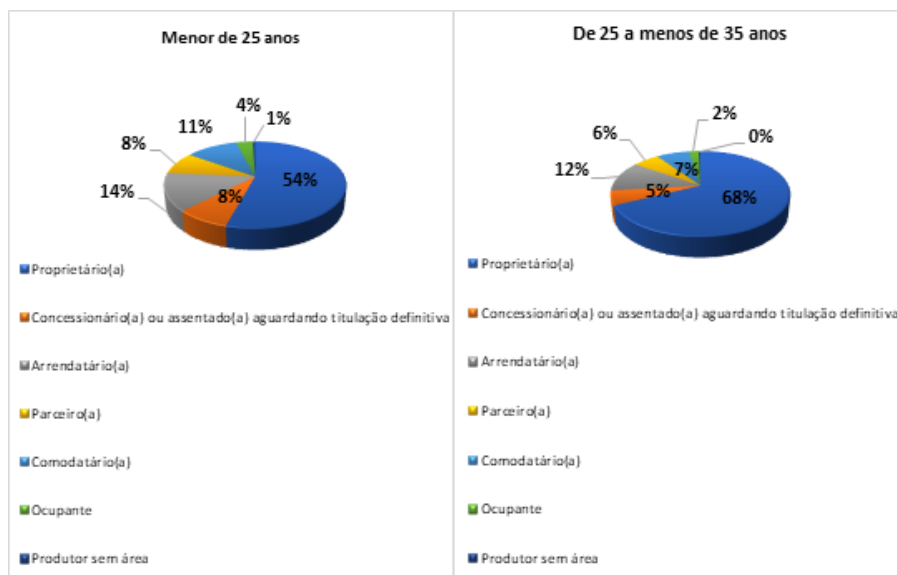
os estudos como ferramenta que contribui para o alcance de melhorias em suas vidas.

Nesse contexto, a educação direcionada aos jovens do campo busca, de forma positiva, garantir o acesso à educação de qualidade para todos aqueles que residem no meio rural, uma ação importantíssima que contribuirá para um rural com jovens cada vez mais preparados para assumirem tanto a gestão dos estabelecimentos familiares, como das cooperativas.

A escolaridade é fundamental para o desenvolvimento das atividades desenvolvidas pelos jovens nos espaços rurais. De acordo com o Censo Agropecuário de 2017, entre o total da população inserida na faixa etária dos menores de 25 anos, 99,8% afirmaram saber ler, os que declaram possuir o ensino médio regular, ou 2º grau somaram 30,6%, já aqueles que possuem o ensino superior/graduação, foram registrados 8,9%. Os dados demonstram que entre os de 25 a menos de 35 anos, 99,6% afirmaram saber ler, aqueles que possuíam o ensino médio regular, ou 2º grau 26,9%, e os que possuem ensino superior/graduação, foram registrados 7,7%. Tais dados trazem grandes reflexões entre a formação e o futuro desses jovens no campo e no gerenciamento de seus estabelecimentos.

Em relação às condições dos jovens agricultores familiares no Rio Grande do Sul em relação às suas terras, o gráfico 4 e 5 demonstra, em sequência.

Gráfico 4 e 5 – Condição dos/as jovens agricultores/as familiares no Rio Grande do Sul em relação às suas terras



Fonte: Censo Agropecuário de 2017 (IBGE, 2019).

De acordo com os dados do Quadro 2, a maioria dos jovens registrados pelo Censo Agropecuário de 2017, em ambas as faixas etárias, são proprietários de suas terras. A quantidade de jovens que arrendam a terra são os que ficam em segundo lugar. Quando a questão dos jovens assentados é analisada, esse número ainda é muito superior em relação às outras categorias, conforme demonstrado acima.

Quanto às áreas disponíveis para a produção dos estabelecimentos familiares desses jovens no estado do Rio Grande do Sul, entre os menores de 25 anos, 32% possuem até 5 hectares. Já entre os jovens de 25 a menos de 35 anos, o maior número de representatividade equivale a 21%, que corresponde àqueles que possuem terras com até 5 hectares.

O estudo realizado por Picolotto e Marin (2018), na região central do Rio Grande do Sul, demonstra que a falta de terras é um dos problemas para a permanência dos jovens no meio rural. O estudo constata que 7 % das famílias dos jovens participantes da pesquisa não tem acesso à terra; mais de 33% tem menos de 10 hectares, e um percentual de 40% não tem nenhuma ou possui pouca terra para oferecer aos seus filhos, para que seja dada continuidade nas atividades agropecuária, de modo este fato se torna um grande problema na questão da sucessão rural.

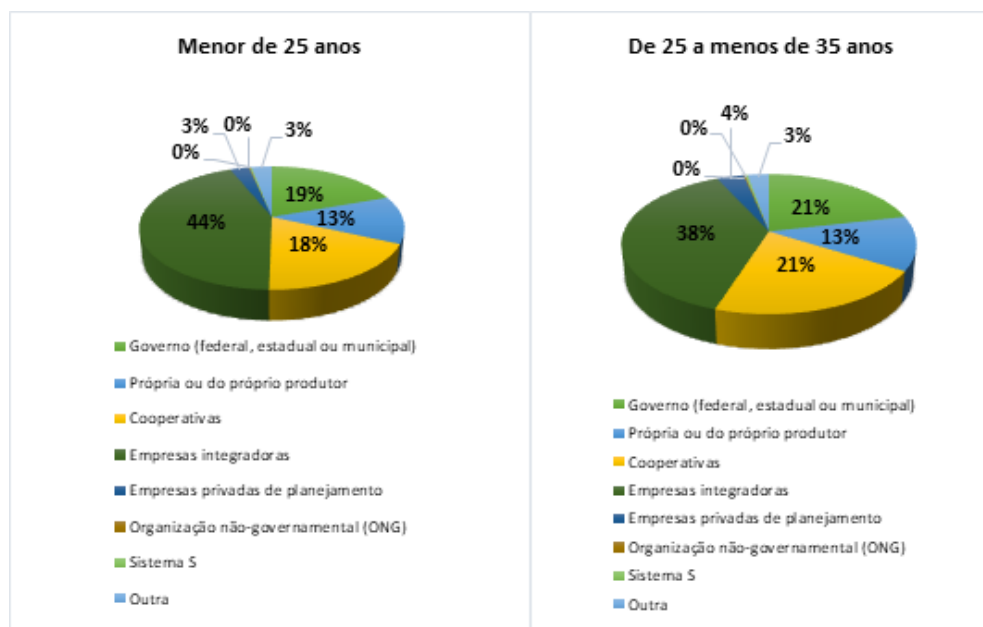
Os autores ainda afirmam a necessidade de programas de acesso a terras para os jovens que desejam permanecer no meio rural, que pode ocorrer a partir da reforma agrária ou pelo crédito fundiário juvenil. No entanto, sabemos que ainda falta um longo percurso para que esta situação venha se tornar uma realidade para estes jovens, principalmente para os que residem no meio rural (Picolotto e Marin, 2018).

A Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) é uma das atividades que contribuem para o desenvolvimento da agricultura familiar, podendo promover aos agricultores familiares, no caso específico deste estudo, os jovens agricultores familiares, novas técnicas e conhecimentos relacionados às práticas e ao planejamento das atividades que são desenvolvidas nos estabelecimentos familiares.

Se referindo à assistência técnica no estado do Rio Grande do Sul, entre os jovens menores de 25 anos, uma quantidade de 2.181 jovens recebeu assistência, o que equivale a 60%. Por outro lado, 1.453 (40 %) relataram não receber. Entre os que estão inseridos na faixa etária de 25 a menos de 35 anos, 11.980 (63%) receberam, e uma quantidade de 6.911 (37%) afirmaram não receber, o que demonstra que a maioria dos jovens agricultores familiares, de ambas as faixas etárias, tiveram acesso à assistência técnica para melhorar sua produção ou atividades realizadas no estabelecimento.

Quando analisamos as entidades prestadoras de ATER a estes jovens, destacam-se as empresas integradoras, as quais prestaram assistência para 44% dos jovens menores de 25 anos, e para 38% dos que têm de 25 a menos de 35 anos. As cooperativas se destacam ocupando o terceiro lugar com a prestação de assistência a 18% dos jovens menores de 25 anos, e a 21% dos jovens de 25 a menos de 35 anos, conforme os gráficos 6 e 7, em sequência.

Gráficos 6 e 7 – Entidades que prestaram assistência técnica aos jovens agricultores familiares no Rio Grande do Sul



Fonte: Censo Agropecuário 2017 (IBGE, 2019).

Perante a esta constatação, podemos destacar a importância das cooperativas na prestação de assistência aos jovens agricultores familiares no estado do Rio Grande do Sul, ficando apenas atrás das empresas integradoras. Conforme demonstram os dados do censo agropecuário, as cooperativas possuem uma grande relevância na contribuição das atividades que são realizadas nos estabelecimentos familiares.

As formas como estes jovens receberam assistência técnica foi uma das variáveis analisadas pelo Censo Agropecuário de (2017). Os dados demonstraram que a televisão atuou como principal fonte para 2.484 (32%) dos menores de 25 anos e, entre os que possuem entre 25 a menos de 35 anos, este total foi de 13.377 (31%).

Nesta seção foi apresentada uma breve caracterização da juventude inserida na dinâmica da agricultura familiar do estado do Rio Grande do Sul, a partir dos dados divulgados pelo Censo Agropecuário de 2017, com o intuito de analisar a realidade do público juvenil do estado e sua relação com a agricultura.

3 Metodologia

Metodologicamente este artigo possui um caráter quali-quantitativo, pois neste estudo apresentamos a junção dos dados qualitativo e quantitativo.

Se tratando da pesquisa que adota o critério metodológico quali-quantitativo, ressalta-se que este modelo se trata de um estudo em que há uma combinação dos pontos essenciais da abordagem dos dois métodos de pesquisa: a qualitativa e quantitativa, sendo denominada como método misto.

Para compreender de maneira objetiva esse método de estudo, os apontamentos de Siena *et al.*, (2024) destaca que:

Os estudos de métodos mistos combinam abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa em uma mesma investigação, considerando uma variedade de formas. Oferece uma alternativa a casos de problemas de pesquisa complexos, onde a utilização do método quantitativo ou qualitativo, de forma isolado, não darão conta de entregar o objetivo proposto para a pesquisa. (Siena *et al.*, 2024, p. 56)

Os dados principais que refletem a participação da juventude no cooperativismo da agricultura familiar gaúcha, foram coletados no projeto de pesquisa “*Cooperativismo e diversidade: uma análise exploratória do perfil racial, geracional e de gênero no ramo agropecuário*” financiado pelo CNPq/SESCOOP N° 11/2022.

A aplicação da pesquisa supracitada foi realizada entre o período de julho a setembro de 2023, em que participaram da pesquisa uma totalidade de 120 cooperativas agropecuárias que aceitaram participar do estudo, sendo 28 no estado do Rio Grande do Sul; 34 no Pará; 36 na Bahia; 17 em Minas Gerais e 5 em Mato Grosso do Sul. O questionário foi disponibilizado pela plataforma *Google Docs*, sendo utilizadas as ferramentas de *e-mail* e *WhatsApp* para divulgação.

Para a realização deste estudo foi feita uma seleção em que apresentamos os dados do projeto “Cooperativismo Diversidade” referentes as cooperativas agropecuárias pertencentes a categoria da agricultura familiar do estado do Rio Grande do Sul e que somaram uma totalidade de 26 cooperativas.

Para contribuir com as reflexões apontadas no decorrer deste estudo, foi realizada uma pesquisa de campo com o órgão de representação do cooperativismo do estado, na qual a União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia

Solidária (UNICAFES-RS)² aceitou fazer parte da pesquisa, contribuindo com as abordagens destacadas neste estudo.

4 Resultados da pesquisa

Nesta seção, discutem-se reflexões relacionadas a questões geracionais e o papel do cooperativismo agropecuário na agricultura familiar do Rio Grande do Sul na promoção da permanência dos jovens no meio rural, como sendo futuros sucessores, tanto dos estabelecimentos familiares como das cooperativas, destacando assim, a importância da formação de líderes para o campo do cooperativismo.

Diante do que é exposto no estudo realizado por Rosa e Silva (2010, p. 182) destaca-se que os empreendimentos cooperativos devem através de suas ações, de forma prática “promover atividades relacionadas às questões sociais, que melhorem a qualidade de vida de seus cooperados. Essas atividades, porém, não devem se restringir somente aos associados, mas também, agregar esposas, filhos e demais familiares”.

Conforme aponta o estudo de Kerche (2024), a sucessão de lideranças no cooperativismo exige algumas estratégias que são consideradas adequadas e cruciais para garantir uma transição que seja suave, eficaz e que alcance fortalecimento do cooperativismo, principalmente no que se refere a continuidade das cooperativas, tais como: i) planejamento antecipado; ii) identificação; iii) desenvolvimento de potenciais sucessores; iv) comunicação efetiva; v) superação dos desafios.

Diante disso, Scopel e Zambiasi (2023) dialogam, por meio de suas reflexões, que as cooperativas precisam de renovação e de projetos que influenciem os jovens a cooperar, de forma que eles/elas podem se tornar sócios atuantes e, assim, renovarem o quadro social da organização, podendo contribuir com ideias inovadoras para serem desenvolvidas novas ações na cooperativa. Contudo, esta não é uma tarefa tão simples. É possível contextualizar que a inserção de novos cooperados que sejam jovens e filhos/as de cooperados, nas atividades desempenhadas pela cooperativa, pode contribuir para que haja a continuidade da própria organização no futuro, resultando na formação de novas lideranças.

Conforme apontam Deggerone e Oliveira (2018) em seus estudos realizados na região do Conselho Regional de Desenvolvimento Norte (Corede Norte), no estado do Rio Grande do Sul, que buscou compreender de que modo as cooperativas participam da sucessão geracional em propriedades rurais familiares, os autores constataram que a saída dos jovens do meio rural é motivada

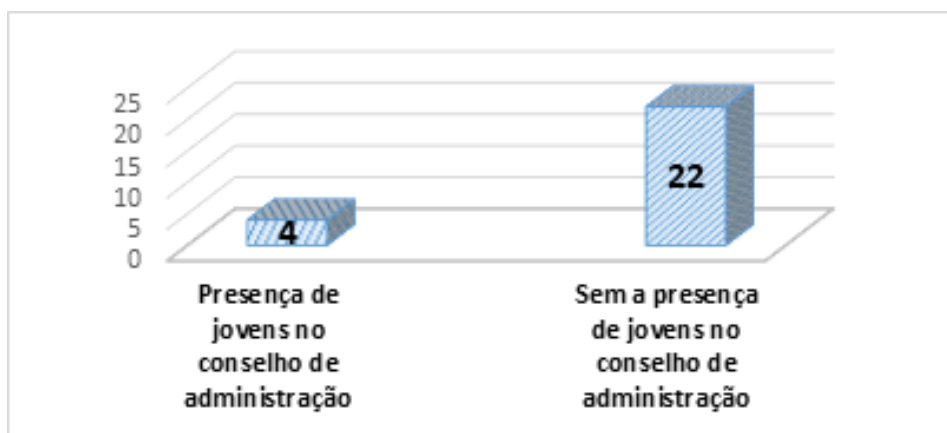
2 Por motivos éticos e de privacidade, a identificação dos/as entrevistados/as foi preservada, para isso utilizamos códigos como ex: (*Representante B*).

pela falta de diálogos na família, o que tem representado um grande desafio e causa de sérias disputas em relação a tomada de decisões nos estabelecimentos familiares. Portanto, para tentar reverter essa condição, ações devem ser criadas com o intuito de promover o empoderamento dos jovens na participação das tomadas de decisões, junto às unidades de produção das suas famílias.

A pesquisa realizada por Picolotto Marim (2018) demonstrou que alguns jovens que participaram da pesquisa, ressaltaram que integram diferentes empreendimentos associativos, como as cooperativas agropecuárias, sindicatos de trabalhadores rurais de movimentos de pequenos agricultores. Porém, foi possível constatar que as instituições cooperativas, sindicais e os movimentos sociais, de certa maneira, não conseguem despertar o interesse da juventude rural da região central do RS, o que se torna uma questão desafiadora para o futuro destes empreendimentos. Possivelmente, isso acontece porque as suas ações e discursos são realizados prioritariamente para os adultos, o que acaba deixando os jovens cada vez mais desinteressados em fazer partes destes espaços.

Conforme apresentado no Gráfico 10, em sequência, a presença de jovens no conselho de administração e assumindo cargos de liderança nas cooperativas familiares do estado do Rio Grande do Sul ainda é relativamente baixa.

Gráfico 10 – Jovens no conselho de administração das cooperativas da agricultura familiar do Rio Grande do Sul



Fonte: Banco de dados da Pesquisa Cooperativismo e Diversidade (2023).

Conforme apresentado no gráfico 10, apenas 4 (15%) das cooperativas afirmaram ter a presença de jovens no conselho de administração, o que representa uma grande preocupação em relação à sucessão no cooperativismo. Quando analisamos a presença de jovens em cargos diretivos principais, presidente e vice-presidente, não há presença de nenhum jovem, o que se torna um fator

preocupante em relação a continuidade da existência de várias cooperativas agropecuárias gaúchas.

Diante dos dados coletados, não foi identificada a presença de jovens no quadro social de três cooperativas, conforme demonstra a Tabela 1, em sequência.

Tabela 1 – Jovens no quadro social das cooperativas da agricultura familiar do Rio Grande do Sul

Total de cooperativas Analisadas	Cooperativas que possuem jovens no quadro social	Cooperativas sem a presença de jovens no quadro social
26	23	3

Fonte: Banco de dados da Pesquisa Cooperativismo e Diversidade (2023).

Apesar de 23 cooperativas afirmarem ter a presença de jovens em seus quadros sociais, essa quantidade não é tão expressiva quando analisamos a questão da predominância da faixa etária. Entre aqueles abaixo de 35 anos, só consta a presença de uma cooperativa, de forma que a maioria possui uma faixa etária de 36 a 50 anos. De acordo com o Estatuto da Juventude, jovens são aqueles que possuem de 15 a 29 anos. Esse dado se torna essencial para futuras pesquisas relacionadas a questões geracionais nas cooperativas agropecuárias no estado do Rio Grande do Sul.

Conforme apontam Leite e Schuster (2024), as causas para que haja a sucessão familiar são consideradas relativamente complexas e multidimensionais. No entanto, várias cooperativas agropecuárias acabam concentrando os seus esforços em realizar ações educacionais que visam promover a permanência de jovens no meio rural.

Quadro 2 – Faixa etária que predomina no quadro social das cooperativas da agricultura familiar do Rio Grande do Sul

Faixa etária	Quantidade
Menor de 35 anos	1
De 36 a 50 anos	12
De 51 a 60 anos	11
Maior de 60 anos	2

Fonte: Banco de dados da Pesquisa Cooperativismo e Diversidade (2023).

Os dados coletados na pesquisa, e apresentados no Quadro 2, demonstram que há uma baixa participação de jovens no quadro social das cooperativas, pois a faixa etária predominante nas cooperativas familiares gaúchas, que fizeram parte da pesquisa, está entre aqueles que possuem de 36 a 50 anos com um percentual de 46%, seguido por aqueles que possuem de 51 a 60 anos, que correspondem a um percentual de 42%. Aqueles que são maiores de 60 anos somam 8%. Quando analisamos a questão daqueles que se encontram na faixa etária de menor que 35 anos, apenas 4% dos indivíduos correspondem. Analisando os dados coletados percebe-se a dificuldade para alcançarmos um cooperativismo com mais jovens.

O estudo realizado por Ferreira e Reisdorfer (2025) em sete comunidades rurais de um determinado município no estado do Rio Grande do Sul, apontou uma limitada participação dos/as agricultores das comunidades em cooperativas, o que, conseqüentemente, afeta a participação dos/as jovens nos espaços cooperativos, uma vez que este público não é motivado pelos pais a permanecerem no campo e a participarem das cooperativas que existentes no município.

Os autores também constatarem outros problemas como a dificuldade para a realização das atividades agrícolas desenvolvidas nos estabelecimentos em razão do alto índice de êxodo rural, o que demonstra a urgência de estratégias voltadas para a criação de organizações que representam os agricultores do município, como é o caso das cooperativas e dos movimentos sociais compostos por agricultores (Ferreira e Reisdorfer, 2025).

No estudo de campo, realizado com os órgãos de representação do cooperativismo do estado, foi questionado quais tipos de atividades realizadas, voltadas para o público jovem, as cooperativas têm demandado do sistema UNICAFES-RS, onde o representante respondeu que:

Com isso, o sistema nos destacou que realiza anualmente um encontro estadual voltado para a juventude, uma importante constatação é que o sistema mantém uma coordenação estadual de jovens, que atua fazendo formação com os jovens, buscando espaço dentro das cooperativas, desenvolvendo novas atividades para o público. (Representante B, UNICAFES-RS, 2024)

Os encontros estaduais possibilitam que os jovens troquem experiências e dialoguem sobre os principais desafios que enfrentam em suas cooperativas, por isso é fundamental que estes encontros sejam promovidos, a fim de organizar os planejamentos das atividades que serão realizadas com os jovens.

Levando em consideração o cooperativismo agropecuário e o êxodo rural de jovens, questionamos ao órgão UNICAFES-RS, qual a visão do sistema em relação ao papel do cooperativismo agropecuário na promoção e permanência do jovem no campo?

Conforme o respondente, o sistema tem uma visão preocupante sobre este questionamento, pois, se não der oportunidade aos jovens, a cooperativa vai envelhecendo, perdendo associados, se distanciando da realidade das famílias. (Representante B, UNICAFES-RS, 2024)

Com isso, é necessário reafirmar a necessidade de criar um plano de sucessão cooperativista para reverter a situação que nos aponta o Quadro 4, em que uma grande parcela das cooperativas afirmou ter, na permanência do seu quadro social de cooperados, pessoas de 51 a 60 anos, demonstrando o quanto é desafiador obter a presença dos/as jovens nas cooperativas agropecuárias familiares. Destaca-se que ao se distanciarem das realidades vividas pelas famílias de cooperados, o desenvolvimento das cooperativas pode passar por grandes perdas.

Uma importante análise verificada foi se o sistema desenvolve alguma ação voltada para o público jovem das cooperativas as quais estão filiados. De acordo com os dados coletados:

Foi afirmado que sim, destacando o encontro estadual, reuniões virtuais sistematicamente, reuniões em algumas das cooperativas. Planejamento de criar fóruns regionais para reunir os jovens e discutir alternativas de organização, formação e atividades econômicas, ações estas que de modo positiva podem contribuir para a valorização dos jovens em suas comunidades. (Representante B, UNICAFES-RS, 2024)

Em diálogo com a representante do comitê de jovens do cooperativismo do Rio Grande do Sul é possível perceber o quanto será um desafio implementar o comitê nas cooperativas da agricultura familiar, de acordo com a entrevistada:

Ainda não temos nenhum comitê de jovens implantados nas cooperativas agropecuárias da agricultura familiar, esse projeto da implantação é novo só temos dois anos estamos nos organizando para termos uma maior aceitação e começarmos a difundir para as demais cooperativas, essa questão está sendo planejada e está entre os planos para atividades futuras aos poucos vamos crescendo e tendo uma maior força no campo do cooperativismo (Representante do comitê de jovens do RS).

O comprometimento da jovem com a representação juvenil no cooperativismo tem mostrado para outros jovens que a coletividade pode ser um caminho para contribuir com a sua permanência no campo, pois ela se tornou sucessora familiar e atua com as atividades desempenhadas na pecuária leiteira é membra de determinadas cooperativas no município onde ela reside.

Diante dos dados expostos, este estudo nos permite concluir que o cooperativismo agropecuário gaúcho é marcado pela baixa presença de jovens e de mulheres em cargos de liderança, demonstrando que as cooperativas familiares ainda são marcadas pela forte presença da masculinização e do envelhecimento,

uma vez que há uma baixíssima presença de jovens e os homens são a maioria no conselho de administração.

Diante das narrativas que dialogam neste estudo por meio das falas apresentadas, salientamos que as ações propostas devem ser efetivas e contínuas. A não continuidade de esforços resultará no não alcance das mudanças dos dados que foram apresentados.

5 Considerações finais

O objetivo deste artigo foi analisar a participação da juventude nas cooperativas agropecuárias da agricultura familiar no estado do Rio Grande do Sul, destacando a importância dos/as jovens como líderes na representação do cooperativismo.

Nesta conjuntura, foi possível constatar, a partir do estudo realizado, que o conselho de administração das cooperativas precisa motivar a juventude para que haja uma maior participação deste público assumindo cargos de liderança nas entidades, além de ressaltar como elas próprias devem preparar estes indivíduos para que venham a ser futuros líderes. Apesar da realidade ainda não ser satisfatória, com um número abaixo do esperado, novas estratégias devem serem adotadas, principalmente porque os resultados apontados pela pesquisa de campo ainda são bastante delicados.

Além da pouquíssima presença dos jovens nos cargos administrativos das cooperativas analisadas, foi possível perceber que a faixa etária predominante no quadro social das cooperativas é de 36 a 50 anos. Ademais, o número daqueles que possuem acima de 60 anos ainda é muito alto, se tornando um fator bastante preocupante.

Por fim, a partir da presente pesquisa, conclui-se que precisamos avançar nos diálogos referentes a temáticas que dialoguem com este estudo para que sejam criados caminhos para o cooperativismo agropecuário da agricultura familiar gaúcha.

Referências

BREITENBACH, R.; CORAZZA, G. **Jovens rurais do Rio Grande do Sul/ Brasil: questões de gênero na sucessão geracional**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional G&DR. V. 16, N. 3, P. 413-428, set-dez/2020.

DEGGERONE, Z. A.; OLIVEIRA, A. O. **A atuação das cooperativas agropecuárias na sucessão geracional na região do Corede Norte (RS)**.

Revista Extensão Rural, DEAER – CCR – UFSM, Santa Maria, v.25, n.1, jan./mar. 2018.

FERREIRA, V. J. *et al.*, Agricultura familiar e comercialização coletiva: experiências a partir ações desenvolvidas em uma associação quilombola em Cruz das Almas – Ba. produto técnico, in FERREIRA, V. J. (Orgs.) **Reflexos do associativismo rural no desenvolvimento da agricultura familiar: uma análise das ações desenvolvidas na Associação dos Remanescentes de Quilombos Vila Guaxinim (ARQUIVIG) em Cruz das Almas - BA.** Monografia da especialização em Ciências Agrárias, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia Cruz das Almas, 2023.

FERREIRA, V. J.; REISDORFER, V. K. **Os impactos do êxodo rural na produção leiteira e o papel do cooperativismo no desenvolvimento do município de São Paulo das Missões-RS.** In. MÜLLER, L.; FOLMER, I. (Orgs) Horizontes contemporâneos: abordagens e desafios em pesquisas atuais. Arco Editores, Santa Maria, RS, 2025.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2023. **Rio Grande do Sul.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/historico>. Acesso em: 20 de ago. 2025

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2017:** resultados definitivos. Rio de Janeiro: IBGE/SIDRA, 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>. Acesso em: 03 jan. 2024.

LEITE, J. G.; SCHUSTER, T. M. **Sucessão na agricultura familiar do Oeste de Santa Catarina: educação cooperativa pode fazer a diferença?** Revista Grifos Edição Vol. 33, Núm. 61, 2024.

MIGUEL, L. A. **Entre os campos e as florestas: origem e evolução da agricultura no rio grande do sul/ brasil.** Séminaire franco-brésilien« Dialogues contemporains sur la question agraire et l'agriculture familiale au Brésil et en France ».Paris, 24 et 25 avril 2013. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/pgdr/wp-content/uploads/2022/02/958-1.pdf>. Acesso em: 19 de ago. 2025.

PICOLOTTO, E. L. **A formação da agricultura familiar no país de grande lavoura: as mãos que alimentam a nação.** 1 ed. Curitiba, Editora Appris, 2022.

PICOLOTTO, E. L.; MARIN, J. B. **Juventude rural: estudo na região central do Rio Grande do Sul.** Bonecker, Rio de Janeiro, 2018.

KERCHE, A. S. **Sucessão nas cooperativas: estratégia para maiores resultados.** Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão

de Talentos e Comportamento Humano, Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, 2024.

ROSA, C. I. L. F.; SILVA, O. H. **Sucessão familiar e cooperativismo: o caso da cooperativa COOPerval**. Revista NUPEM, Campo Mourão, v. 2, n. 2, jan./jul. 2010.

SIENA, O., *et al.* **Metodologia da Pesquisa Científica e Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2024.

SOUSA, C. K. B.; ANDRADE, T. C. C. **A importância da assistência técnica e extensão rural (ater) e seu papel transformador no aprimoramento da qualidade de vida das comunidades atendidas**. Revista Extensão, v. 8, n. 1, p. 127-135, 2024.

SCOPEL, D. C.; ZAMBIASI, L.S. Constituição do comitê nacional de jovens sistema OCB: Geração C. **Anais 7º EBPC**, 2023. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/ebpc-encontro-brasileiro-de-pesquisadores-em-cooperativismo-312961/644675-constituicao-do-comite-nacional-de-jovens-sistema-ocb--geracao-c/>. Acesso em: 23 de dez. 2024.

VALENT, J. Z.; SILVA, L. X. **O perfil de cooperativas agropecuárias fornecedoras de alimentos para programas de segurança alimentar e nutricional**. COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional - Faccat - Taquara/RS - v. 18, n. 1, jan./mar. 2021.

ZANCO, A. M.; ZANCO, R. A. G.; ALVES, A. F. **Perfil das cooperativas agropecuárias do sistema Unicafe**. Revista IDEAS, Rio de Janeiro, v. 12, p. 1-35, e018004, 2018.

INTEGRAÇÃO DE VEÍCULOS ELÉTRICOS E GERAÇÃO DISTRIBUÍDA EM CASAS INTELIGENTES

*INTEGRATION OF ELECTRIC VEHICLES AND DISTRIBUTED
GENERATION IN SMART HOMES*

GLAUCO OLIVEIRA RODRIGUES

Doutor em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: glaucop10@redes.ufsm.br

GILNEI LUIZ DE MOURA

Doutor em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: mr.gmoura@ufsm.br

ANTONIO VANDERLEI DOS SANTOS

Doutor em Física

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e da Missões URI - Campus de
Santo Ângelo, Brasil

E-mail: vandao@san.uri.br

BRENDA LARA VIEIRA VARGAS

Mestranda em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: vandao@san.uri.br

CRISTINA ANITA CASSOL

Doutoranda em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: cristina.cassol@hotmail.com

RESUMO: A crescente adoção de veículos elétricos (VEs) e a expansão da geração distribuída (GD) apresentam novas oportunidades para a melhoria da eficiência energética em residências. Este estudo investiga a integração de VEs em casas inteligentes com geração distribuída, utilizando a metodologia de dinâmica de sistemas para simular diferentes cenários de consumo e geração de energia. Três cenários foram analisados,

variando a penetração de veículos elétricos de 0% a 60%. Os resultados preliminares indicam que, além da redução significativa nos custos energéticos, as famílias podem gerar renda adicional vendendo o excedente de energia armazenada nas baterias dos VEs para a rede elétrica. O estudo também destaca os desafios tecnológicos e regulatórios que precisam ser superados para garantir a plena integração dessas tecnologias. Conclui-se que a integração de VEs e GD em casas inteligentes é uma solução promissora para promover a sustentabilidade ambiental e a resiliência energética, além de proporcionar benefícios econômicos diretos aos consumidores.

PALAVRAS-CHAVE: Veículos Elétricos; Geração Distribuída; Casas Inteligentes; Dinâmica de Sistemas.

ABSTRACT: The growing adoption of electric vehicles (EVs) and the expansion of distributed Generation (DG) present new opportunities for improving energy efficiency in households. This study investigates the integration of EVs into smart homes with distributed generation, using system dynamics methodology to simulate different scenarios of energy consumption and generation. Three scenarios were analyzed, varying the penetration of electric vehicles from 0% to 60%. Preliminary results indicate that, in addition to significantly reducing energy costs, households can generate additional income by selling surplus energy stored in EV batteries back to the grid. The study also highlights the technological and regulatory challenges that must be overcome to ensure the full integration of these technologies. It is concluded that the integration of EVs and DG in smart homes is a promising solution to promote environmental sustainability and energy resilience, while also providing direct economic benefits to consumers.

KEYWORDS: Electric Vehicles; Distributed Generation; Smart Homes; System Dynamics.

1 Introdução

O desenvolvimento de casas inteligentes tem ganhado destaque nas últimas décadas, impulsionado pela necessidade de um uso mais eficiente da energia e pela busca por soluções sustentáveis. Combinado a esse movimento, a mobilidade elétrica, representada pelos veículos elétricos (VEs), desponta como uma solução eficaz para reduzir a dependência de combustíveis fósseis e diminuir os impactos ambientais relacionados ao transporte. No Brasil, resoluções normativas da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), como a RN 482/2012 e a RN 517/2012, estabelecem as bases para a microgeração e minigeração distribuída (GD), permitindo que os consumidores se tornem também produtores de energia, conectando sistemas como painéis solares à rede elétrica.

Este estudo tem como objetivo explorar a integração de veículos elétricos em casas inteligentes, utilizando a metodologia de dinâmica de sistemas para modelar e simular diferentes cenários de consumo e geração de energia. A premissa central é que a utilização de veículos elétricos conectados a sistemas de geração distribuída pode não apenas reduzir os custos de energia, mas também fornecer uma nova fonte de renda para as famílias ao permitir a venda de excedente energético para a rede.

2 Fundamentação teórica

2.1 Geração Distribuída e Casas Inteligentes

A Geração Distribuída (GD) consiste na produção de energia elétrica próxima ao local de consumo, utilizando fontes renováveis, como painéis solares fotovoltaicos e turbinas eólicas. Esta abordagem difere do modelo tradicional de geração centralizada, que depende de grandes usinas elétricas localizadas longe dos centros de consumo. A GD oferece vantagens, como a redução de perdas na transmissão de energia e maior flexibilidade na operação do sistema elétrico (Guimarães, 2022).

Em casas inteligentes, a GD é particularmente promissora. Sistemas fotovoltaicos instalados nos telhados podem gerar eletricidade suficiente para abastecer a residência, e o excedente pode ser armazenado em baterias ou vendido de volta à rede elétrica. Além disso, os veículos elétricos atuam como um componente adicional na gestão de energia da residência. Segundo Zhang e Hong (2021), os VEs, quando integrados às redes inteligentes e sistemas de GD, não apenas consomem energia, mas também podem armazená-la, aumentando a eficiência do sistema.

O Brasil está seguindo essa tendência global de descentralização da geração de energia, com políticas voltadas para a microgeração e a compensação tarifária por meio da geração distribuída. Estudos indicam que o número de pequenos geradores conectados à rede tende a aumentar, principalmente com a ampliação da oferta de energia fotovoltaica (Sanjeevikumar et al., 2021).

2.2 Veículos Elétricos e a Dinâmica de Sistemas

A metodologia de dinâmica de sistemas é amplamente utilizada para modelar e simular sistemas complexos, com interações entre variáveis dinâmicas que mudam ao longo do tempo. Este estudo adota essa abordagem para entender o impacto dos veículos elétricos (VEs) em casas inteligentes com geração

distribuída. A dinâmica de sistemas, desenvolvida por Jay Forrester na década de 1960, tem sido aplicada em diversas áreas, incluindo planejamento energético, para modelar comportamentos não lineares e identificar padrões de feedback que influenciam o sistema como um todo (Stermann, 2000).

Veículos elétricos são uma parte central na transição para um futuro energético mais sustentável. Estudos recentes indicam que a eletrificação do transporte pode reduzir significativamente as emissões de gases de efeito estufa, desde que a eletricidade usada para carregar esses veículos seja proveniente de fontes renováveis (Miller et al., 2020). Além disso, os VEs podem servir como unidades móveis de armazenamento de energia, contribuindo para a estabilidade das redes elétricas por meio da tecnologia Vehicle-to-Grid (V2G), que permite a injeção de eletricidade de volta na rede durante os períodos de alta demanda (Zhang & Hong, 2021).

Segundo Arbabzadeh e Hourly (2020), a adoção de veículos elétricos está diretamente relacionada à redução do uso de combustíveis fósseis, e espera-se que sua utilização se torne mais comum em um futuro próximo, à medida que as tecnologias de baterias evoluem e se tornam mais acessíveis. Além disso, o planejamento da rede elétrica do futuro deve levar em consideração as demandas de carregamento de VEs, o que requer o desenvolvimento de estratégias para gerir a energia de forma eficiente, incluindo a inserção de energia renovável nas residências (Li et al., 2021).

3 Metodologia

A metodologia adotada neste estudo baseia-se na dinâmica de sistemas, conforme descrita por Stermann (2018). A dinâmica de sistemas é uma abordagem poderosa para modelar e simular sistemas complexos e não lineares, que envolvem múltiplas interações entre variáveis ao longo do tempo. A principal vantagem dessa metodologia é sua capacidade de captar os feedbacks (retroalimentações) e os atrasos presentes no sistema, fornecendo uma visão mais precisa de como ele se comporta em diferentes condições.

Para modelar a interação entre veículos elétricos e a geração distribuída em casas inteligentes, foi desenvolvido um modelo computacional baseado na metodologia de dinâmica de sistemas. Essa abordagem permite a simulação de diferentes cenários de adoção de veículos elétricos, geração de energia por meio de painéis solares e consumo energético da residência. O modelo considera variáveis como o crescimento populacional, a adoção de veículos elétricos, o consumo de energia em diferentes horários do dia e a venda de energia excedente para a rede.

O modelo foi implementado em um ambiente computacional que simula o comportamento de um sistema residencial com geração distribuída e veículos elétricos. Os dados foram coletados de uma usina fotovoltaica localizada no Brasil, e a projeção de adoção de veículos elétricos foi baseada em estudos da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2022).

Variáveis chave do modelo incluem:

- **Crescimento Populacional:** Projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) foram utilizadas para estimar o número de veículos elétricos e sua penetração no mercado local.
- **Demanda Energética:** A demanda de energia foi modelada com base nos padrões de uso de eletricidade em diferentes horários, conforme dados da Operadora Nacional do Sistema (ONS, 2019).
- **Adoção de VEs:** A penetração de veículos elétricos foi modelada em três níveis: baixo (30% da frota), médio (60%) e alto (100% da frota composta por veículos elétricos), permitindo uma análise comparativa de consumo e geração de energia.

Foram modelados três cenários principais:

- **Cenário 1:** Residências sem veículos elétricos, utilizando apenas geração distribuída e energia da rede convencional.
- **Cenário 2:** Residências com 30% da frota de veículos composta por VEs, com a energia excedente das baterias sendo utilizada para estabilizar a rede durante os períodos de alta demanda.
- **Cenário 3:** Residências com 60% da frota composta por VEs, maximizando o uso de energia renovável e a venda de energia armazenada nas baterias dos veículos para a rede.

A metodologia de dinâmica de sistemas foi usada para identificar as interações entre as variáveis e como elas influenciam os resultados, com ênfase na eficiência energética, nos custos e na viabilidade econômica.

4 Resultados da pesquisa

Os resultados preliminares indicam que a integração de veículos elétricos em residências com geração distribuída pode resultar em significativas reduções de custos energéticos. No Cenário 2, onde 30% dos veículos são elétricos, o custo diário de energia foi reduzido em R\$ 136.900 em comparação com o cenário atual, onde predominam veículos movidos a gasolina. As economias de

combustível, juntamente com a utilização de energia solar, proporcionaram uma economia diária de R\$ 82.100 (Reginatto, 2022).

A adoção de veículos elétricos também impacta positivamente a carga da rede elétrica, principalmente ao utilizar as baterias dos VEs como unidades de armazenamento de energia. Durante os picos de consumo, a energia armazenada nas baterias dos VEs pode ser injetada na rede, aliviando a pressão sobre o sistema e evitando a necessidade de ativar fontes de energia mais caras e poluentes (Zhang et al., 2020). A análise sugere que, no Cenário 3, com 60% da frota composta por VEs, a rede elétrica poderia reduzir os picos de demanda em até 15%, aumentando a estabilidade do sistema (Guimarães, 2022).

Uma das principais conclusões deste estudo é que os proprietários de veículos elétricos podem gerar renda adicional ao vender o excedente de energia armazenada nas baterias dos VEs de volta para a rede. No Cenário 3, estimou-se que, em cinco anos, as famílias poderiam acumular um lucro de aproximadamente R\$ 103 milhões vendendo energia nos horários de maior demanda. Este resultado é consistente com a crescente viabilidade das tecnologias V2G, que permitem o armazenamento de energia nas baterias dos veículos para uso posterior ou venda (Nasri et al., 2021).

Além dos benefícios econômicos, a transição para veículos elétricos nas residências inteligentes com geração distribuída tem um impacto ambiental positivo. Reduzir a dependência de combustíveis fósseis pode diminuir drasticamente as emissões de gases de efeito estufa. Segundo Holmberg e Erdemir (2019), os veículos elétricos são cruciais para mitigar as mudanças climáticas, especialmente quando alimentados por fontes de energia renovável. No contexto brasileiro, onde a matriz energética é predominantemente hidrelétrica, a adoção de veículos elétricos pode maximizar o uso de energia limpa, evitando o aumento das emissões de carbono associadas a fontes fósseis de eletricidade em horários de pico.

No cenário de alta adoção de VEs (Cenário 3), a redução nas emissões de CO₂ pode alcançar 30% em comparação ao uso contínuo de veículos movidos a combustíveis fósseis, conforme indicado por estudos recentes de Zhang e Hong (2021). O potencial de uso de baterias de VEs como mini-acumuladores de energia, que podem liberar eletricidade de volta à rede durante períodos de alta demanda, complementa as estratégias globais de redução de emissões.

A análise de carga realizada no estudo indica que, nos cenários com maior inserção de veículos elétricos, há uma mudança significativa na curva de demanda de energia. No Brasil, o uso de veículos elétricos não apenas reduziria a demanda total de combustíveis fósseis, mas também proporcionaria um uso mais eficiente da rede elétrica, particularmente durante os horários de menor

demanda. As simulações realizadas mostram que, ao utilizar a geração distribuída para alimentar os veículos elétricos, as residências poderiam abastecer os carros e motos elétricos durante a noite, quando o custo da eletricidade é mais baixo.

Ao adotar o conceito de carregamento controlado ou “smart charging”, o impacto do carregamento de veículos na rede é minimizado. Com essa tecnologia, a energia pode ser armazenada em momentos de baixa demanda e fornecida de volta à rede nos horários de pico, criando um ciclo de eficiência energética que beneficia tanto o consumidor quanto as concessionárias de energia. Como afirmado por Tightiz et al. (2020), a infraestrutura necessária para carregar veículos elétricos está em rápido desenvolvimento, e modelos como o “Vehicle-to-Grid” (V2G) devem ser amplamente adotados nos próximos anos, otimizando ainda mais a integração entre casas inteligentes e VEs.

A simulação econômica revelou que, além de reduzir o custo de eletricidade nas residências, a inserção de veículos elétricos também tem o potencial de gerar renda para os proprietários. Como mostrado na Figura 73, ao vender a energia armazenada nas baterias dos VEs durante períodos de alta demanda, os proprietários poderiam ganhar até R\$ 103 milhões em um período de cinco anos no cenário de alta adoção de veículos elétricos.

Esse modelo baseia-se na venda de energia nos horários mais caros do dia, quando a tarifa de energia elétrica está no pico. Além disso, o uso de tecnologias bidirecionais de carregamento, como o carregador Smart Wallbox, permite que os VEs atuem não apenas como consumidores de energia, mas também como fornecedores, contribuindo para a estabilidade da rede elétrica (Nasab et al., 2021). A venda de energia acumulada também pode ser um recurso financeiro significativo para famílias de baixa renda, aumentando o retorno sobre o investimento em veículos elétricos.

4.1 Discussão dos resultados

Embora os resultados deste estudo sejam promissores, existem diversos desafios tecnológicos e regulatórios que precisam ser superados para garantir a integração eficiente de veículos elétricos (VEs) com geração distribuída em casas inteligentes. Em termos tecnológicos, o desenvolvimento de infraestruturas adequadas para o carregamento de VEs é crucial. Segundo Tightiz et al. (2020), a expansão das estações de carregamento, especialmente em áreas residenciais, ainda está em fase inicial em muitos países, incluindo o Brasil. A implementação de tecnologias de carregamento bidirecional, como o Vehicle-to-Grid (V2G), também enfrenta obstáculos tecnológicos, já que muitos veículos e redes elétricas ainda não estão equipados para suportar a troca de energia entre o carro e a rede.

Adicionalmente, o gerenciamento da intermitência da geração renovável, como a solar e a eólica, é um desafio, pois a produção dessas fontes varia ao longo do dia e das estações do ano. A integração dessas fontes com veículos elétricos exige o desenvolvimento de soluções de armazenamento de energia e de gestão de redes inteligentes, que possam equilibrar a oferta e a demanda em tempo real. As redes precisam ser capazes de acomodar o crescente número de veículos elétricos sem comprometer a estabilidade do fornecimento de energia. Isso requer investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento para melhorar a eficiência das baterias e a infraestrutura de carregamento.

Do ponto de vista regulatório, o Brasil ainda enfrenta desafios em relação à regulamentação da geração distribuída e à criação de incentivos para a adoção de veículos elétricos. Embora a ANEEL já tenha estabelecido um marco regulatório para a microgeração e minigeração distribuída, ainda há lacunas no que diz respeito à compensação tarifária para veículos que fornecem energia de volta à rede. A tecnologia V2G, por exemplo, ainda não é regulamentada de forma ampla, e os consumidores não têm clareza sobre as políticas que regem o uso das baterias dos veículos para armazenar e vender energia. De acordo com Nasri et al. (2021), é fundamental que o governo e as concessionárias trabalhem em conjunto para definir políticas de incentivo e regulamentações que incentivem tanto a adoção de VEs quanto o desenvolvimento da infraestrutura necessária para suportá-los.

Um dos pontos mais importantes deste estudo é a análise da viabilidade econômica da integração de veículos elétricos e geração distribuída em casas inteligentes. Os resultados indicam que essa integração pode resultar em economias significativas para os proprietários de VEs, além de oferecer uma nova fonte de renda por meio da venda de energia excedente para a rede. No entanto, para que essa viabilidade se concretize em larga escala, é necessário um investimento inicial significativo, tanto na instalação de sistemas de geração distribuída (como painéis solares) quanto na aquisição de veículos elétricos.

Estudos como os de Zhang e Hong (2021) sugerem que, apesar do custo inicial mais elevado dos VEs em comparação aos veículos movidos a combustíveis fósseis, a economia em termos de combustível e manutenção a longo prazo faz com que os veículos elétricos se tornem uma opção financeiramente atraente. Além disso, o crescente mercado de crédito de carbono pode tornar os VEs ainda mais lucrativos, já que eles são veículos de baixa emissão de carbono e podem gerar créditos para serem negociados no mercado, conforme apontado por Holmberg e Erdemir (2019).

Do ponto de vista ambiental, a adoção massiva de veículos elétricos, juntamente com a geração distribuída, tem o potencial de reduzir significativamente

as emissões de gases de efeito estufa. De acordo com Miller et al. (2020), o transporte é uma das principais fontes de emissões de carbono no mundo, e a eletrificação dessa frota, quando combinada com fontes de energia renovável, pode desempenhar um papel crucial na mitigação das mudanças climáticas. No Brasil, onde a matriz energética é predominantemente hidrelétrica, o uso de veículos elétricos poderia maximizar o uso de energia limpa, reduzindo a necessidade de geração térmica em horários de pico.

Além disso, a integração de VEs com geração distribuída em residências poderia contribuir para uma maior independência energética. As residências poderiam, em teoria, gerar, armazenar e consumir sua própria energia, reduzindo a dependência de fontes centralizadas de eletricidade. Essa descentralização do sistema energético é uma tendência global e está alinhada com as metas de sustentabilidade e resiliência energética estabelecidas por muitos países, inclusive o Brasil.

5 Considerações finais

A integração de veículos elétricos em casas inteligentes com geração distribuída é uma solução promissora para enfrentar os desafios energéticos e ambientais do século XXI. Este estudo utilizou a metodologia de dinâmica de sistemas para modelar e simular diferentes cenários de adoção de VEs, revelando que essa tecnologia pode não apenas reduzir custos para os consumidores, mas também oferecer novas fontes de renda e contribuir para a estabilização da rede elétrica.

Os resultados preliminares indicam que, em cenários de alta adoção de VEs, as residências podem economizar até R\$ 136.900 por dia em custos de energia, além de gerar lucros substanciais ao vender a energia armazenada nas baterias dos VEs para a rede elétrica. Além disso, a redução nas emissões de carbono e o impacto positivo na gestão da rede elétrica reforçam o potencial ambiental e econômico dessa integração.

No entanto, para que esses benefícios sejam plenamente alcançados, é necessário superar desafios tecnológicos e regulatórios. A infraestrutura de carregamento de VEs precisa ser ampliada, e as redes elétricas devem ser modernizadas para suportar a troca bidirecional de energia. Além disso, é crucial que políticas de incentivo sejam criadas para promover a adoção em larga escala de veículos elétricos e sistemas de geração distribuída.

Em conclusão, o futuro da mobilidade elétrica e das casas inteligentes está intimamente ligado à capacidade de inovar e integrar essas tecnologias de maneira eficiente e sustentável. Com os avanços contínuos em baterias, redes

inteligentes e regulamentação, a visão de um sistema energético descentralizado, eficiente e ecologicamente correto está cada vez mais ao nosso alcance.

Referências

ANEEL. **Resolução Normativa nº 482**, de 17 de abril de 2012.

ANEEL. **Resolução Normativa nº 517**, de 11 de dezembro de 2012.

ARBABZADEH, M., HOURLY, J. Electric Vehicles and Renewable Energy Integration: Opportunities and Challenges. **Energy Policy**, 2020.

GRIMM, M. Políticas de Sustentabilidade e Mobilidade Elétrica. **Journal of Clean Energy**, 2021.

HOLMBERG, K., ERDEMIR, A. The Impact of Electric Vehicles on Carbon Emissions. **Energy and Environment**, 2019.

LI, Z., HONG, J. The Role of Electric Vehicles in the Future Energy System. **Renewable Energy Journal**, 2021.

MILLER, S. et al. Reducing Fossil Fuel Dependence through Electric Vehicles. **Sustainability**, 2020.

NASRI, F. et al. Vehicle-to-Grid Technology and Its Impact on Energy Systems. **Renewable Energy Studies**, 2021.

SANJEEVIKUMAR, P. et al. Distributed Generation and the Future of Renewable Energy. **Energy Policy**, 2021.

ZANDELLA, R. The Role of Hydropower in Brazil's Energy Transition. **Energy Transition Journal**, 2022.

ZHANG, H., HONG, Y. The Future of Electric Vehicles and Renewable Energy. **Energy Policy**, 2021.

TIGHTIZ, D., NASAB, H. Electric Vehicle Charging Infrastructure: Trends and Future Prospects. **Renewable Energy Studies**, 2020.

AUTOMATIZAÇÃO INTELIGENTE DE DOCUMENTAÇÃO DE SOFTWARE COM LLMS

*INTELLIGENT AUTOMATION OF SOFTWARE DOCUMENTATION
WITH LLMS*

FRANCIS RUBI ROTILLI

Graduando em Ciências da Computação

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI – Campus de
Santo Ângelo, Brasil

E-mail: francisrrotilli@aluno.santoangelo.uri.br

DENÍLSON RODRIGUES DA SILVA

Doutor em Educação nas Ciências

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI – Campus de
Santo Ângelo, Brasil

E-mail: deniro@san.uri.br

RESUMO: Este trabalho apresenta a construção de um modelo experimental de chatbot com Large Language Model (LLM) destinado a automatizar a gestão de documentação técnica para equipes de desenvolvimento de software. A pesquisa aborda o problema crônico da documentação desatualizada e da falta de padronização, problemas que, embora técnicos, constituem desafios de gestão do conhecimento e de riscos operacionais. O trabalho foi concebido utilizando o framework LangChain e um modelo local (on-premise) via Ollama, uma decisão estratégica que visa garantir a privacidade e o controle sobre os dados sensíveis da organização. A metodologia evoluiu de abordagens simples de engenharia de prompt para um robusto pipeline de processamento em duas camadas, o que permitiu uma classificação precisa das intenções do usuário e a execução de tarefas complexas. Os resultados demonstram a viabilidade técnica da solução, aprimorando a precisão das respostas e a fidelidade ao conteúdo da base de conhecimento, ao mesmo tempo em que aprimora a padronização dos processos. Conclui-se que a automação da documentação técnica por meio de LLMS é uma estratégia promissora para otimizar a produtividade e mitigar a dependência de conhecimento individual, contribuindo diretamente para os objetivos de inovação, transformação e inteligência estratégica no contexto de gestão contemporânea.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial, Gestão Estratégica, Inovação Tecnológica, Documentação de Software, Large Language Models.

ABSTRACT: This work presents the construction of an experimental chatbot model using a Large Language Model (LLM) designed to automate the management of technical documentation for software development teams. The research addresses the chronic problem of outdated documentation and lack of standardization—issues that, while technical, constitute challenges in knowledge management and operational risk. The project was developed using the LangChain framework and an on-premise model via Ollama, a strategic decision aimed at ensuring the privacy and control of an organization's sensitive data. The methodology evolved from simple prompt engineering approaches to a robust two-layer processing pipeline, which enabled accurate classification of user intent and the execution of complex tasks. The results demonstrate the technical feasibility of the solution, improving the precision of responses and fidelity to the content of the knowledge base, while also enhancing process standardization. It is concluded that the automation of technical documentation through LLMs is a promising strategy for optimizing productivity and mitigating dependency on individual knowledge, contributing directly to the objectives of innovation, transformation, and strategic intelligence within the context of contemporary management.

KEYWORDS: Artificial Intelligence, Strategic Management, Technological Innovation, Software Documentation, Large Language Models

1 Introdução

O mercado de desenvolvimento de software se expande em ritmo acelerado, exigindo que as organizações aprimorem continuamente suas metodologias e processos para manterem a competitividade. Na América Latina, um relatório da IDC “*FutureScape: Worldwide IT Industry 2023 Predictions*” prevê que, até 2028, mais de 35% dos orçamentos de TI das cinco mil maiores empresas da região serão alocados para ativos de conectividade, segurança, computação e dados, com o objetivo de fornecer processos próprios como serviço e produtos inteligentes. Nesse cenário dinâmico, a gestão eficaz de projetos e equipes de desenvolvimento tornou-se uma preocupação central. Um dos desafios mais persistentes, frequentemente subestimado, reside na gestão da documentação técnica. Conforme apontam Sommerville (2010), Statish e Anand (2016) e Aghajani (2019), problemas como a documentação desatualizada, a falta de padronização e a baixa adesão dos desenvolvedores são comuns e podem persistir por todo o ciclo de vida do software. Essas falhas, aparentemente técnicas, têm implicações diretas na eficiência e na qualidade do trabalho, resultando em retrabalho, dificuldades na integração de novos membros e perda de conhecimento organizacional, o que representa um risco estratégico para as empresas.

A automação de processos, impulsionada pelo crescente uso de inteligência artificial (IA) generativa, emerge como uma solução viável para superar esses obstáculos. Estudos de Huang e Rust (2018) e Brynjolfsson e McAfee (2017) demonstram que a automação de tarefas padronizadas por meio de IA traz benefícios significativos em tempo e custos. Nesse contexto, a aplicação de chatbots baseados em *Large Language Models* (LLMs) para o gerenciamento de documentação de software se apresenta como uma oportunidade de inovação. A adoção de tais modelos visa não apenas facilitar a consulta e o acesso às informações, mas também apoiar a flexibilização do processo de gestão documental, tornando-o mais eficiente e resiliente. O trabalho “*Reducing outdated and inconsistent code comments during software development*” de Adam Svensson (2015) já indicava a necessidade de soluções automatizadas, embora as limitações tecnológicas da época dificultassem a descrição da “intenção do desenvolvedor” e gerassem comentários problemáticos. As LLMs, com sua capacidade de processamento e geração de linguagem natural, superam essas limitações, permitindo a criação de ferramentas mais robustas.

Este trabalho se insere na temática “Inovação, Transformação e Inteligência Estratégica” do VI Congresso Internacional em Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações (CIGECO). O estudo se alinha a essa temática ao apresentar uma inovação tecnológica que soluciona um problema crônico de gestão, ao mesmo tempo em que promove a transformação digital, reconfigurando os processos de trabalho e aprimorando a gestão do conhecimento nas organizações. A automação da consulta e criação de documentação permite que as equipes de desenvolvimento dediquem-se a tarefas de maior valor agregado, mitigando o risco de perda de conhecimento e dependência de pessoal. Essas características, que promovem a agilidade e a resiliência operacional, refletem os princípios da inteligência estratégica, que se baseia na utilização de dados, informações e conhecimento para a tomada de decisões. O objetivo é apresentar um método capaz de reduzir custos de tempo e melhorar a fidelidade da informação para as equipes, alinhando a solução tecnológica com os imperativos de gestão e poupando o tempo de supervisores em questões mais simples, como a consulta de padrões de nomenclatura para métodos de uma classe, por exemplo.

O artigo foi sintetizado do Trabalho de Conclusão do estudante e orientador autores, para o curso de Ciência da Computação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões. Este está estruturado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica, discutindo o papel da documentação, o avanço das LLMs, a engenharia de prompt e a governança de dados; a seção 3 detalha a metodologia de construção do modelo experimental; a seção 4 discute os resultados e as implicações gerenciais; e, por fim, a seção 5 apresenta as considerações finais e as direções para pesquisas futuras.

2. Fundamentação teórica

O avanço das tecnologias de Processamento de Linguagem Natural (PLN), impulsionado pela popularização dos Modelos de Linguagem de Grande Escala (LLMs), tem provocado transformações significativas nas práticas tradicionais do desenvolvimento de software. Dentre essas práticas, destaca-se a documentação de código, frequentemente negligenciada, mas essencial para garantir a qualidade, a comunicação entre equipes e a manutenção eficiente dos sistemas. À medida que os projetos se tornam mais complexos e colaborativos, cresce a necessidade por soluções que promovam uma documentação mais acessível, precisa e passível de automação. Diante desse cenário, este capítulo tem como objetivo apresentar os fundamentos teóricos e técnicos que sustentam a proposta deste trabalho, que consiste no desenvolvimento e aplicação de um modelo baseado em LLMs para apoiar a geração e manutenção de documentação de software. Para tanto, são abordados conceitos centrais como o papel da documentação no ciclo de vida do software, as capacidades e limitações dos LLMs, os princípios da engenharia de prompts, o uso de frameworks³ especializados como o LangChain, além dos desafios relacionados à segurança e privacidade dos dados. Com isso, busca-se estabelecer uma base teórica consistente que oriente e justifique as decisões técnicas e metodológicas adotadas na condução do projeto.

2.1 A Documentação de Software como Ativo Estratégico e Ferramenta de Gestão

A documentação de software transcende o papel de um mero registro técnico, constituindo-se em um ativo estratégico fundamental para o ciclo de vida de qualquer sistema. A sua principal função, além de descrever funcionalidades, é servir como um elo de comunicação entre os membros de uma equipe, tanto no presente quanto no futuro. Conforme aponta Pressman e Maxim (2016), a documentação é um produto consumido por outros, tornando-se essencial para a colaboração e a manutenção de longo prazo. A ausência de uma documentação eficiente impacta negativamente a produtividade e a velocidade de entrega, além de aumentar o risco de dependência de conhecimento individual, o que pode comprometer a operação em caso de rotatividade de desenvolvedores.

No contexto das metodologias ágeis, a documentação não é abandonada, mas adaptada à dinâmica do desenvolvimento iterativo e incremental. Fowler e Highsmith (2001) argumentam que o foco se desloca da documentação excessiva

3 Um conjunto de ferramentas e códigos reutilizáveis que fornecem uma estrutura predefinida para acelerar o desenvolvimento de software.

para um equilíbrio com a comunicação contínua, priorizando a produção de artefatos concisos e atualizados “*just in time*”. Essa abordagem exige que as organizações desenvolvam mecanismos para garantir a consistência e a utilidade da documentação. Ferramentas que automatizam a geração de documentação, como docstrings, JavaDoc e Swagger/OpenAPI, são exemplos de como a padronização e a automação se tornaram pilares para a gestão eficaz do conhecimento técnico.

2.2 O Papel das LLMs na Inovação e Transformação Organizacional

Os Modelos de Linguagem de Grande Escala (LLMs), como GPT e LLaMA, representam um avanço significativo na área de Processamento de Linguagem Natural (NLP), com a capacidade de compreender, gerar e traduzir textos com notável precisão. Embora demonstrem uma capacidade impressionante de generalização, eles são inerentemente limitados ao conhecimento contido em seus dados de treinamento iniciais. Para superar essa limitação e fornecer respostas específicas para um contexto empresarial, a técnica de Geração Aumentada por Recuperação (RAG - *Retrieval-Augmented Generation*) tornou-se crucial. A técnica RAG combina a capacidade generativa do modelo com a busca em bases de conhecimento externas, permitindo que as respostas sejam mais completas, flexíveis e contextuais. Lewis e Perez (2021) validam a capacidade do RAG de ir além da simples extração e gerar respostas abstratas de forma livre, o que a torna ideal para aplicações corporativas.

No contexto do desenvolvimento de software, as LLMs estão sendo exploradas para acelerar processos, como a geração de documentação para descrições de funções, comentários de código e explicações técnicas. Ferramentas como GitHub Copilot e Amazon CodeWhisperer são exemplos práticos dessa aplicação, mostrando como modelos de linguagem podem reduzir o esforço necessário para manter a documentação atualizada. A eficácia dessa metodologia de geração de documentação é comprovada por estudos técnicos que demonstram ganhos em eficiência e na qualidade da saída gerada. Por exemplo, o trabalho de Zürcher (2024) mostra que empresas já utilizam modelos de linguagem para gerenciar as documentações internas com o objetivo de garantir a segurança e a privacidade dos dados. De forma semelhante, o projeto de Dhyan et al. (2024) sobre a automação da geração de documentação de APIs concluiu que a abordagem utilizada aprimorou significativamente a eficiência e a qualidade da saída do modelo, o que é comprovado pela redução do tempo de resposta e pela precisão da documentação gerada. Essas constatações reforçam a necessidade de soluções que conciliem eficiência com segurança e personalização.

2.3 A Engenharia de Prompt como Habilidade Crítica para o Gerenciamento de IA

A engenharia de prompt, definida como a formulação estratégica de instruções e contextos para induzir um LLM a gerar respostas relevantes e precisas, é um campo essencial para o sucesso da aplicação de LLMs em ambientes corporativos. Estudos como o de Sahoo et al. (2024) descrevem essa disciplina como uma “força transformadora” que desbloqueia o vasto potencial dos modelos de linguagem. A capacidade de projetar prompts claros e estruturados é fundamental para o controle sobre o comportamento do modelo, reduzindo a ambiguidade e o viés, e alinhando suas saídas aos objetivos estratégicos da organização.

A engenharia de prompt enfrenta desafios técnicos, como a ambiguidade na formulação da instrução e a limitação do tamanho do contexto, que podem levar a respostas imprecisas ou inconsistentes. No entanto, em ambientes controlados, a engenharia de prompt é frequentemente combinada com componentes auxiliares, como retrievers e formatters, para alcançar consistência e desempenho. Isso se torna uma competência técnica diferenciada, pois a precisão das respostas e a fidelidade às informações fornecidas como contexto dependem diretamente da qualidade das instruções. O estudo de Schulhoff et al. (2024) explora esses problemas e aponta formas de mitigá-los, como a atenção à ambiguidade e aos vieses, garantindo que o sistema de IA atue como uma ferramenta previsível e confiável, crucial para a governança de dados e a mitigação de falhas.

2.4 A Decisão Estratégica da Execução Local e a Governança de Dados

A privacidade e a segurança de dados são preocupações críticas na adoção de soluções baseadas em IA generativa, especialmente em contextos que envolvem informações sensíveis. A pesquisa da McKinsey & Company, citada pela XITE Create (2024), revela que mais de 50% das empresas consideram a IA generativa um risco à segurança de dados. Nesse cenário, a escolha de um modelo de execução local (*on-premise*) em detrimento de uma solução baseada em nuvem não é apenas uma preferência técnica, mas uma decisão de inteligência estratégica para mitigar riscos de segurança e privacidade.

A execução local, como a proporcionada pela plataforma Ollama, oferece o controle total sobre os dados, flexibilidade de operações e conformidade legal com legislações como a LGPD no Brasil e a GDPR na Europa. Essa abordagem elimina a necessidade de enviar dados sensíveis para servidores externos, protegendo a empresa de possíveis vazamentos ou uso indevido. Em uma revisão

dos riscos de privacidade em LLMs, Yan et al. (2024) afirmam que “os LLMs personalizados podem armazenar e processar dados sensíveis ao usuário, como conversas pessoais, pesquisas, consultas, ou histórico de navegação. Se não for adequadamente protegido, estes dados podem ser vulneráveis a acesso ou uso indevido não autorizado, levando a violações de privacidade e danos potenciais aos indivíduos”. Embora, como apontado pelos autores, essa abordagem demande um maior esforço técnico e infraestrutura dedicada, o nível superior de segurança e previsibilidade justifica o investimento, tornando a solução mais resiliente e adequada para o ambiente corporativo com alta exigência de governança de dados.

A análise do referencial teórico demonstra a natureza multifacetada do problema da documentação de software e a complexidade de se aplicar soluções de IA generativa em um contexto corporativo. A documentação, que evoluiu de um mero registro para um ativo estratégico e uma ferramenta de gestão, exige abordagens inovadoras que se alinhem às práticas ágeis. Os LLMs, com sua capacidade de automação e flexibilidade, emergem como o caminho natural para essa inovação, mas sua implementação exige uma consideração cuidadosa de aspectos como segurança, privacidade e controle. A engenharia de prompt, por sua vez, mostra-se como a competência-chave para transformar a promessa teórica dos LLMs em uma realidade prática e confiável, enquanto a decisão pela execução local de modelos de linguagem é apresentada como a escolha estratégica para mitigar os riscos inerentes à manipulação de dados sensíveis. O conjunto dessas abordagens teóricas, que abarcam desde a gestão do conhecimento até a governança de dados, estabelece a base para os procedimentos metodológicos e a construção do modelo experimental detalhados a seguir.

3 Procedimentos metodológicos: a construção do modelo experimental

O modelo experimental, nomeado de “O Oráculo”, foi arquitetado para demonstrar a viabilidade de um sistema de automação de documentação de software, inspirando-se em um modelo simplificado de chatbot assistente para processos internos. O escopo do chatbot foi expandido para se tornar uma via de duas mãos, capaz de receber novas informações e instruções, agregando-as à sua própria base de dados para uso futuro. O projeto foi arquitetado para abordar os desafios e vantagens de um chatbot que é alimentado e retorna informações sobre os processos internos de equipes de desenvolvimento.

3.1 Arquitetura do Sistema e Seleção de Ferramentas

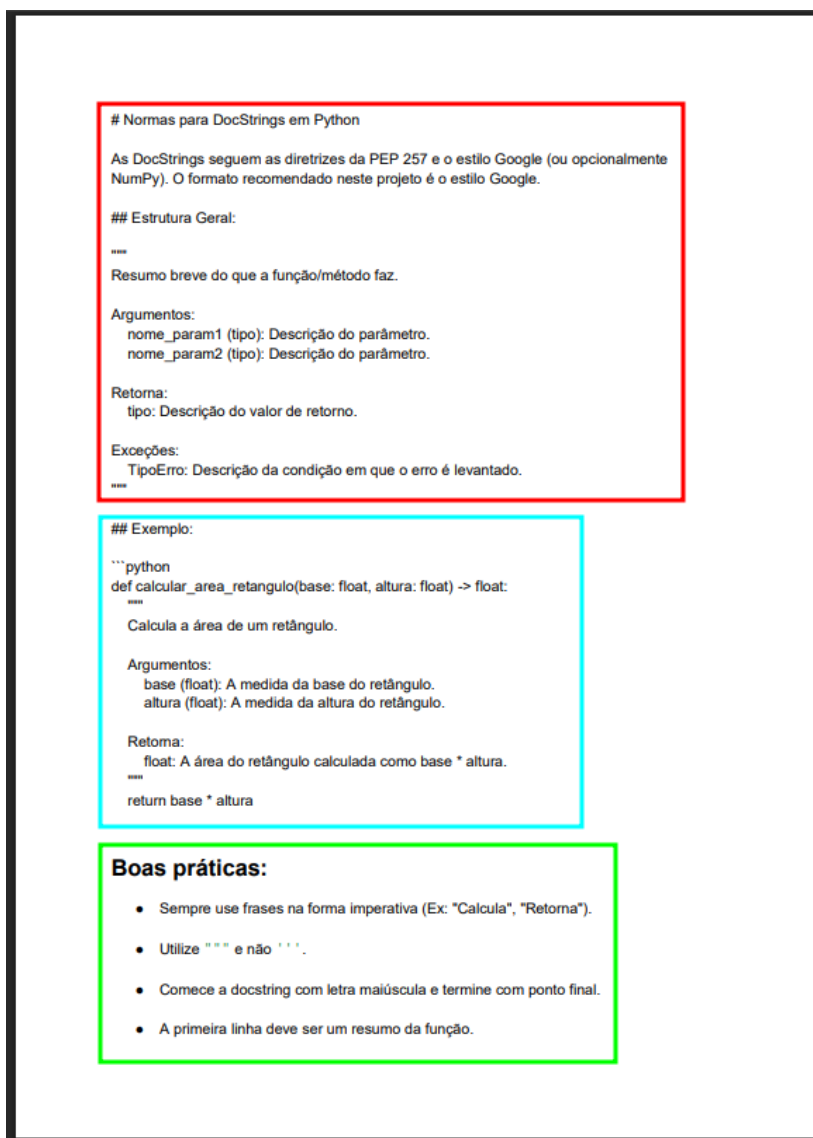
A arquitetura do sistema se baseia na orquestração de componentes por meio do framework LangChain. A escolha do LangChain foi justificada por sua modularidade e capacidade de integrar modelos de linguagem com diversas fontes de dados e ferramentas externas, características que, segundo o estudo comparativo da Conferência IJGIS (2024), o tornam a ferramenta mais versátil para interações complexas e escaláveis.

A interface de usuário foi implementada com a biblioteca de código aberto Streamlit, que permite a criação rápida de aplicações web interativas em Python, priorizando a simplicidade de implementação e a praticidade no desenvolvimento. O modelo de linguagem escolhido foi o llama3.1:8b-instruct-q4_K_S, executado localmente via Ollama. A decisão de utilizar um modelo on-premise foi uma escolha estratégica para garantir a privacidade dos dados da empresa, conforme discutido na seção 2.4 O modelo Llama3.1, com seus 8 bilhões de parâmetros e um contexto de até 128 mil tokens, oferece um desempenho robusto e é otimizado com métodos de Supervised Fine-Tuning e Reinforcement Learning with Human Feedback, o que garante um comportamento inicial aprimorado e uma resposta mais coerente.

3.2 Google Drive como Base de Dados Estratégica

A centralização da base de dados do sistema no Google Drive foi uma decisão estratégica para garantir que a solução pudesse se conectar a uma fonte de dados segura e amplamente utilizada, integrando-se ao fluxo de trabalho já existente de muitas equipes. Para viabilizar o acesso direto aos arquivos do Google Drive, foi necessário implementar um processo de autenticação OAuth 2.0, utilizando credenciais geradas no Google Cloud Console. O processo inicia-se com a criação de um arquivo `credentials.json`, que armazena as credenciais do cliente OAuth. O trecho de código abaixo é responsável por inicializar a autenticação no carregamento da aplicação pelo Streamlit:

Figura 1. Código responsável pela inicialização dos serviços do OAuth 2.0.



Fonte: Print screen do autor

Nesse trecho, destacam-se o uso do método `run_local_server` para capturar o token de autenticação, a definição de permissões via `SCOPES` e a criação dos serviços `drive_service` e `docs_service` para manipular arquivos e documentos. A função foi otimizada com o decorator

`@st.cache_resource` do Streamlit, impedindo que o fluxo de autenticação se repita em cada execução da aplicação. O processo de manipulação de arquivos

foi desenvolvido com uma abordagem modular, alinhada com boas práticas de engenharia de software. Funções específicas foram criadas para: navegar por diretórios ou criá-los (`get_or_create_folder_by_path`); carregar o conteúdo de arquivos de forma recursiva (`load_docs_recursive`); e criar novos documentos (`create_google_doc`).

3.3 Organização da Base de Conhecimento Estratégica

A base de conhecimento do modelo foi estruturada no Google Drive, em pastas contendo arquivos de referência para três padrões de documentação técnica: Docstrings (Python), JavaDoc (Java) e OpenAPI/Swagger (REST APIs). Essa organização reflete uma abordagem de engenharia de prompt que combina instruções normativas, boas práticas e exemplos práticos, uma técnica que, conforme apontam LIU et al. (2023) e WEI et al. (2022), melhora significativamente o desempenho dos modelos de linguagem em tarefas específicas.

Na figura 2 está um dos documentos utilizados exemplificando a estrutura textual mencionada. Nele estão marcadas as seções com instruções normativas, exemplo prático e boas práticas, respectivamente em vermelho, ciano e verde.

Figura 2. Documento DocStrings.docx utilizado como referência do padrão de documentação DocStrings.

```
import streamlit as st
from google_auth_oauthlib.flow import InstalledAppFlow
from googleapiclient.discovery import build
from config import SCOPES

@st.cache_resource
def get_gdrive_and_docs_services():
    flow = InstalledAppFlow.from_client_secrets_file("credentials.json", SCOPES)
    creds = flow.run_local_server(port=0)
    drive_service = build('drive', 'v3', credentials=creds)
    docs_service = build('docs', 'v1', credentials=creds)
    return drive_service, docs_service
```

Fonte: Print screen do autor

A escolha de uma base de conhecimento externa ao modelo de linguagem é um pilar da arquitetura RAG. Essa separação permite que o conhecimento do modelo seja atualizado dinamicamente sem a necessidade de um novo treinamento completo. O acesso seguro a essa base de dados, garantido pelo processo de autenticação via OAuth 2.0 e a delegação de domínio, é crucial para a gestão de riscos e a governança de dados em um ambiente corporativo.

3.4. A Evolução da Engenharia de Prompt: da Abordagem Simples ao Pipeline Estratégico

A metodologia de engenharia de prompt do projeto evoluiu de uma abordagem inicial e generalista para uma estratégia de pipeline em duas camadas. Inicialmente, foram realizados testes com prompts simples, baseados em zero-shot e few-shot prompting, onde o modelo era contextualizado com sua função e, em alguns casos, com exemplos de entradas e saídas. Esta abordagem inicial demonstrou ser eficaz para solicitações simples, como perguntas técnicas sobre padrões de documentação, mas apresentava falhas em tarefas mais complexas. O modelo, embora capaz de entender a tarefa, gerava respostas inconsistentes, com excesso de tokens e contextualizações desnecessárias, e falhava em limitar o escopo de suas respostas à base de conhecimento fornecida, o que gerava “alucinações” ou desvios do conteúdo. A tentativa de resolver esses problemas adicionando mais regras e exemplos ao prompt monolítico se mostrou ineficaz, pois quanto mais variáveis eram introduzidas, mais as respostas divergiam, indicando uma dificuldade do modelo em gerenciar múltiplas instruções complexas em um único prompt.

Para resolver essas limitações, foi adotada uma estratégia que se baseia em um princípio de engenharia de software: dividir um problema complexo em partes menores e mais gerenciáveis. A nova abordagem, um pipeline de processamento em duas camadas, consistiu em:

- **Prompt de Classificação:** Um primeiro prompt, especializado em analisar a solicitação do usuário, tinha como única função classificá-la em uma das três categorias pré-definidas: `requisicao_de_busca`, `requisicao_de_documentacao` ou `requisicao_de_edicao_da_documentacao`. O retorno era um objeto JSON que, além da classificação, extraía os parâmetros essenciais para a próxima etapa (e.g., padrão, escopo, diretório).
- **Prompt de Execução:** Um segundo prompt, mais simples e focado, recebia o resultado da primeira etapa. Com base na classificação e nos parâmetros extraídos, o sistema fornecia ao modelo um contexto otimizado e específico para a tarefa, resultando em respostas mais precisas e objetivas.

Essa transformação metodológica demonstrou que a previsibilidade e a confiabilidade de um sistema de IA não dependem apenas da capacidade do modelo, mas da inteligência na orquestração das instruções, reconfigurando o processo para mitigar a ambiguidade e as falhas de interpretação.

4 Análise e discussão dos resultados

A avaliação do modelo experimental se concentrou em sua capacidade de processar, de forma precisa e confiável, as solicitações dos usuários, validando a eficácia da estratégia de engenharia de prompt de duas camadas. O desempenho do sistema foi analisado em termos de assertividade, fidelidade à base de conhecimento e coerência nas respostas. O conjunto de testes foi concebido para simular o ambiente de uso em uma equipe de desenvolvimento, abrangendo os três tipos de requisição mapeados: busca de informações, documentação de código e edição de documentos.

4.1 Avaliação de Desempenho do Modelo e da Estratégia de Prompts

A fase inicial de testes, com prompts mais simples (*zero-shot* e *few-shot*), revelou resultados inconsistentes e limitados, especialmente em tarefas complexas. O modelo tendia a gerar respostas com excesso de tokens, divagando sobre o assunto e falhando em limitar seu escopo ao conteúdo da base de conhecimento, o que levava a “alucinações”. Por exemplo, ao receber uma pergunta sobre a estrutura de um padrão de documentação, o modelo, embora capaz de fornecer a resposta correta, frequentemente incluía contextualizações desnecessárias. A tentativa de fazer com que o modelo buscasse informações em uma base de dados interna recém-criada falhou completamente, pois ele não era capaz de restringir as respostas ao novo conhecimento, gerando informações genéricas ou erradas.

A transição para a estratégia de pipeline de duas camadas resolveu essas limitações de forma significativa. O primeiro prompt, focado exclusivamente na classificação da intenção do usuário, demonstrou um nível de assertividade notável. Foram realizados testes com diversos tipos de formulações, incluindo perguntas ambíguas, e o modelo classificou-as corretamente em 100% dos casos, como evidenciado em testes finais. Ele conseguia, por exemplo, distinguir uma pergunta técnica sobre “como documentar com Javadoc” (uma `requisicao_de_busca`) de uma solicitação para “documentar este método com Javadoc” (uma `requisicao_de_documentacao`). O uso de uma estrutura de retorno em JSON permitiu extrair de forma precisa os parâmetros necessários (e.g., padrão, escopo), simplificando a etapa seguinte do processamento.

Na segunda etapa do pipeline, o prompt de execução, que recebia um contexto focado e otimizado a partir da primeira etapa, também apresentou um desempenho superior. Os testes de documentação de código mostraram que o modelo foi capaz de analisar trechos de código e gerar a documentação correta, seguindo as normas dos padrões fornecidos (Docstrings, Javadoc, etc.).

Em solicitações de busca, o modelo respondeu de forma objetiva, técnica e direta, utilizando informações da base de conhecimento de forma precisa. O modelo demonstrou, inclusive, a capacidade de identificar quando a informação solicitada não existia na base de dados, informando claramente ao usuário, o que é crucial para evitar as “alucinações” e construir confiança no sistema.

A Tabela 1 sintetiza a evolução da metodologia de engenharia de prompt e seus respectivos resultados e implicações.

Tabela 1. Sumário da Evolução da Metodologia de Engenharia de Prompt e Resultados

Estratégia de Prompt	Descrição	Resultados Obtidos	Implicações Estratégicas
Zero-Shot e Few-Shot (Iniciais)	Contextualização simples e com exemplos.	Êxito em tarefas simples. Falhas na consistência das respostas, imprecisão e geração de excesso de tokens em solicitações complexas.	Falta de previsibilidade e confiabilidade. Baixo valor em um ambiente corporativo, onde a precisão é crítica para a gestão.
Pipeline de Duas Camadas (Final)	Separação lógica da tarefa em duas etapas: classificação da intenção do usuário (1º prompt) e execução da tarefa com contexto otimizado (2º prompt).	Classificação perfeita das solicitações e respostas objetivas, precisas e coerentes.	Aumento significativo da confiabilidade e precisão do sistema. Permite a criação de fluxos de trabalho robustos, automatizando processos complexos de forma segura e controlável.

A transição de um prompt monolítico para o pipeline de duas camadas é uma transformação metodológica que reflete a aplicação de um princípio de programação clássico para a IA. Ao documentar essa jornada, o estudo ilustra que a inovação é um processo iterativo e adaptativo, no qual as falhas iniciais são reconfiguradas para gerar uma solução mais robusta, um ponto central da “reconfiguração de processos”.

4.2 Ganhos em Produtividade e Gestão de Conhecimento (Análise Gerencial)

A automação da documentação de software por meio do modelo proposto gera ganhos significativos que se traduzem em vantagens gerenciais e estratégicas. A principal contribuição está na otimização do tempo e do esforço de trabalho.

Ao automatizar a criação de documentação para trechos de código, o modelo elimina a necessidade de os desenvolvedores realizarem manualmente uma tarefa repetitiva e muitas vezes negligenciada. Isso permite que eles redirecionem seu tempo e energia para atividades de maior valor agregado, como o desenvolvimento de novas funcionalidades ou a resolução de problemas complexos, resultando em um **aumento direto na produtividade** e na velocidade de entrega de projetos.

Outra vantagem crucial reside na **padronização e na gestão do conhecimento**. A documentação técnica, quando gerada pelo chatbot, segue as normas e os padrões da base de conhecimento de forma consistente, o que melhora a clareza e a colaboração entre as equipes. A automação também confere uma constância na execução e longevidade dos padrões adotados, reduzindo a divergência de informações em ambientes com diferentes estilos de trabalho. Adicionalmente, a solução **mitiga um risco estratégico crucial**: a perda de conhecimento organizacional. Ao centralizar o conhecimento técnico em um formato acessível e interativo, a empresa se torna menos dependente da expertise de indivíduos específicos. Isso não apenas **reduz o custo e a dificuldade de treinamento** de novos membros, mas também minimiza o impacto da rotatividade de pessoal. O chatbot atua como um repositório de conhecimento ativo, tornando a informação acessível e permanente, permitindo que novos integrantes sejam mais independentes e precisem de menos orientação para regras de negócio básicas.

4.3 Análise da Flexibilidade e Escalabilidade da Solução

A arquitetura modular e a seleção de ferramentas do projeto conferem flexibilidade e escalabilidade para a solução, tornando-a estrategicamente viável para adoção em um ambiente corporativo. A escolha do **LangChain** como framework de orquestração foi decisiva. Sua modularidade permite a fácil integração com outras fontes de dados além do Google Drive, bem como a adaptação para diferentes modelos de LLM. A capacidade do LangChain de criar *pipelines* e integrar Chains, Agents e Tools significa que a solução pode ser expandida para executar tarefas mais complexas no futuro, como interagir com sistemas de versionamento de código (Git) ou com outras bases de dados.

A decisão de utilizar a plataforma **Ollama** para executar o modelo localmente foi um fator determinante para a escalabilidade da solução. Enquanto modelos de alta complexidade demandam infraestrutura robusta, o modelo llama3.1:8b-instruct-q4_K_S, com seus 8 bilhões de parâmetros, opera de forma eficiente com apenas 8 GB de RAM. Essa característica torna a solução acessível para a maioria das empresas que podem implementá-la em sua própria

infraestrutura, sem a necessidade de um investimento maciço em hardware dedicado. A natureza *on-premise* do sistema não apenas garante a segurança e a privacidade, mas também oferece flexibilidade para personalizar o modelo, adaptando-o às necessidades específicas da organização sem depender de APIs de terceiros.

4.4 O Protótipo como Exemplo de Inteligência Estratégica

O modelo experimental desenvolvido exemplifica a **inteligência estratégica** na prática ao abordar os desafios da gestão de software de forma proativa. O estudo não apenas propõe uma nova ideia para a documentação técnica, mas também demonstra como a tecnologia pode ser utilizada para reconfigurar um processo de trabalho tradicional. A solução LLM é apresentada como uma forma de **“utilização de dados, informações e conhecimento para a tomada de decisões estratégicas”**. O chatbot atua como um repositório de conhecimento ativo, que permite à equipe de desenvolvimento obter informações de forma rápida, precisa e confiável, o que é fundamental para a agilidade e a eficácia na resolução de problemas.

A automação de tarefas rotineiras libera tempo e recursos humanos para o foco em projetos de maior complexidade, onde a tomada de decisão é mais crítica. A confiabilidade das respostas e a mitigação de “alucinações” do modelo garantem que as decisões sejam baseadas em informações sólidas da base de conhecimento da empresa. Dessa forma, o protótipo transcende sua função técnica, tornando-se uma ferramenta de gestão que apoia a agilidade, a resiliência e a capacidade de adaptação da organização, alinhando-se diretamente aos objetivos de inovação e transformação estratégica do evento CIGECO.

5 Considerações finais

Este trabalho demonstrou que a automação da documentação de software por meio de LLMs é uma abordagem promissora e tecnicamente viável. A pesquisa validou a eficácia de uma arquitetura baseada em *Retrieval-Augmented Generation* (RAG) e em um pipeline de engenharia de prompt em duas camadas, que se mostrou superior às abordagens mais simples ao garantir a precisão e a confiabilidade das respostas. A decisão estratégica de utilizar um modelo de execução local *on-premise* reforça a relevância do estudo para o contexto corporativo, onde a governança e a privacidade de dados são imperativos.

O estudo contribui para a área de gestão e inovação ao apresentar um modelo prático e seguro que aplica a inovação da IA para resolver um problema

crônico de gestão do conhecimento. Ele oferece um framework conceitual para que outras organizações considerem a implementação de soluções semelhantes, ao mesmo tempo em que endereça as principais preocupações de segurança e privacidade. A automação da documentação, por meio de uma ferramenta como o chatbot, não se resume a uma otimização técnica, mas se configura como um processo de transformação que impacta diretamente na produtividade, na padronização e na resiliência da equipe de desenvolvimento. A capacidade do sistema de fornecer informações precisas e evitar a perda de conhecimento individual o estabelece como uma ferramenta de inteligência estratégica, que utiliza dados e conhecimento para apoiar a tomada de decisões no ambiente de desenvolvimento.

Apesar dos resultados positivos, é importante reconhecer as limitações inerentes ao escopo experimental deste trabalho. A avaliação do modelo foi restrita a um ambiente de testes controlado, o que representa um desafio de validação em um cenário real de uso por uma equipe de desenvolvimento. A ausência de uma análise aprofundada da usabilidade em um ambiente de produção real, por exemplo, é um ponto que trabalhos futuros podem e devem abordar. Além disso, a natureza dos modelos RAG — que são otimizados para a geração de texto — impõe barreiras à integração direta com ferramentas externas, como editores de código e sistemas de versionamento, mesmo com a capacidade do modelo de classificar a intenção do usuário para tal ação.

Em resposta a essas limitações e como uma reflexão para a evolução do trabalho, sugere-se uma expansão da pesquisa. As próximas etapas poderiam incluir a integração do modelo a sistemas de versionamento como o Git, o uso de *embeddings* personalizados para refinar a recuperação de informações e a realização de testes com usuários reais para avaliar a usabilidade e o impacto prático da solução. Outra linha de pesquisa promissora envolve a exploração de agentes autônomos que atuem de forma proativa na manutenção e atualização da documentação de projetos em tempo real, indo além de uma interface de chatbot reativa.

Em suma, o modelo desenvolvido é mais do que uma prova de conceito técnica; é um ponto de partida para a transformação digital e a inovação na gestão de equipes de software. O estudo oferece uma base concreta para futuras inovações na interseção entre inteligência artificial e engenharia de software, solidificando a automação da documentação como um pilar estratégico para a gestão do conhecimento e para a competitividade organizacional.

Referências

- Aghajani, Emad, et al. (2019) **Software documentation issues unveiled.**, IEEE/ACM 41st International Conference on Software Engineering (ICSE). IEEE, 2019.¹
- Brown, T., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J. D., Dhariwal, P.,... & Amodei, D. (2020). **Language models are few-shot learners.** *Advances in neural information processing systems*, 33, 1877-1901.¹
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. N. D. R. E. W. (2017). **The business of artificial intelligence.** *Harvard business review*, 7(1), 1-2.¹
- Chen, Banghao et al. (2025). **Unleashing the potential of prompt engineering for large language models.** *Patterns*.
- Dhyani, P., Nautiyal, S., Negi, A., Dhyani, S. and Chaudhary, P. (2024) **Automated API Docs Generator using Generative AI**, 2024 *IEEE International Students' Conference on Electrical, Electronics and Computer Science (SCEECS)*, Bhopal, India, 2024, pp. 1-6.
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). **The agile manifesto.** *Software development*, 9(8), 28-35.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). **Artificial Intelligence in Service.** *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.
- Lewis, P., Perez, E., Piktus, A., Petroni, F., Karpukhin, V., Goyal, N.,... & Kiela, D. (2020). **Retrieval-augmented generation for knowledge-intensive nlp tasks.** *Advances in neural information processing systems*, 33, 9459-9474.
- Mavroudis, Vasilios. (2024). LangChain Ollama (2023). <https://github.com/ollama/ollama/commits/main/?since=2023-01-01&until=2023-08-31>.
- Pressman e Maxim (2016). **Engenharia de Software: Uma Abordagem Profissional.** 9. ed.
- Reynolds, L., & McDonell, K. (2021). **Prompt programming for large language models: Beyond the few-shot paradigm.** *In Extended abstracts of the 2021 CHI conference on human factors in computing systems*, pp. 1-7.
- Sahoo, P., Singh, A. K., Saha, S., Jain, V., Mondal, S., & Chadha, A. (2024). **A systematic survey of prompt engineering in large language models: Techniques and applications.** *arXiv preprint arXiv:2402.07927*.
- Schulhoff, S., Ilie, M., Balepur, N., Kahadze, K., Liu, A., Si, C.,... & Resnik, P. (2024). **The prompt report: A systematic survey of prompting techniques.** *arXiv preprint arXiv:2406.06608*, 5.

Sommerville, I. (2011) **Software Engineering** 9. ed. Pearson.

Statish, C. J. and Anand M. (2016) **Software Documentation Management Issues and Practices: a Survey**, *Indian Journal of Science and Technology*, 9.

Svensson, A. (2015). **Reducing outdated and inconsistent code comments during software development: The comment validator program.**

Topsakal, Oguzhan & Akinci, T. Cetin. (2023). **Creating Large Language Model Applications Utilizing LangChain: A Primer on Developing LLM Apps Fast.** *International Conference on Applied Engineering and Natural Sciences*, 1, 1050-1056.

Wei, J., Wang, X., Schuurmans, D., Bosma, M., Xia, F., Chi, E.,... & Zhou, D. (2022). **Chain-of-thought prompting elicits reasoning in large language models.** *Advances in neural information processing systems*, 35, 24824-24837.

Yan, B., Li, K., Xu, M., Dong, Y., Zhang, Y., Ren, Z., & Cheng, X. (2024). **On protecting the data privacy of large language models (llms): A survey.** *arXiv preprint arXiv:2403.05156*.

Zürcher, A. (2024) **Developing a Chatbot for Internal Documents.**

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

LEADERSHIP AND MOTIVATION IN ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW

NATALIE SCHMIDT DE OLIVEIRA

Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo, Brasil
E-mail: natalieschmidt730@gmail.com

RAFAEL SILVESTRI SERPA HEINZE

Mestre em Gestão Estratégica de Organizações,
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo, Brasil
E-mail: rafael.heinze@iffarroupilha.edu.br

BERENICE BEATRIZ ROSSNER WBATUBA,

Doutora em Desenvolvimento Regional
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo, Brasil
E-mail: bwbatuba@san.uri.br

DENISE FELBER

Mestre em Ensino Científico e Tecnológico
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo, Brasil
E-mail: denisef@fema.com.br

MÔNICA STORMOWSKI

Especialista em Governança, Gestão de Riscos e Compliance
Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, Brasil.
E-mail: monicast@fema.com.br

RESUMO: A liderança e a motivação em organizações tem sido temas de recorrentes debates entre teóricos ao longo dos tempos, mas também de interesse dos atores envolvidos nos

contextos práticos da organização. Nesse sentido, o estudo teve o objetivo investigar como as práticas de liderança impactam a motivação nas organizações brasileiras, à luz da análise sistemática da literatura, focando em artigos de periódicos nacionais publicados entre os anos de 2018 e 2023. A pesquisa destacou a importância desses dois elementos para o sucesso das organizações e apontou limitações, como a restrição a uma única base de dados. A revisão da literatura abordou a liderança estratégica, os diferentes estilos de liderança e a hierarquia das necessidades de Maslow para entender motivação dos colaboradores. O estudo analisou como as práticas de liderança impactam a motivação dos funcionários em empresas brasileiras, ressaltando a necessidade de líderes capacitados para lidar com as incertezas do mercado. Também foi discutida a adaptação dos estilos de liderança à maturidade da equipe e a importância de atualizar as práticas de gestão na era digital. A revisão sistemática foi conduzida para identificar e analisar estudos relevantes sobre liderança e motivação. Os artigos, publicados em periódicos de alta relevância, ofereceram diversas perspectivas sobre a interação entre liderança e motivação. Sugere-se que pesquisas futuras adotem uma abordagem comparativa com literatura internacional.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, motivação e desempenho.

ABSTRACT: Leadership and motivation in organizations have been topics of recurring debate among theorists over time, but they are also of interest to those involved in the practical contexts of the organization. In this sense, the study aimed to investigate how leadership practices impact motivation in Brazilian organizations, in light of a systematic analysis of the literature, focusing on articles from national journals published in the last five years. The research highlighted the importance of these two elements for the success of organizations and pointed out limitations, such as the restriction to a single database. The literature review addressed strategic leadership, different leadership styles, and Maslow's hierarchy of needs to understand employee motivation. The study analyzed how leadership practices impact employee motivation in Brazilian companies, emphasizing the need for leaders who are capable of dealing with market uncertainties. The adaptation of leadership styles to team maturity and the importance of updating management practices in the digital age were also discussed. The systematic review was conducted to identify and analyze relevant studies on leadership and motivation. The articles, published in highly relevant journals, offered different perspectives on the interaction between leadership and motivation. It is suggested that future research adopt a comparative approach with international literature.

KEYWORDS: Leadership, motivation and performance.

1 Introdução

Este estudo é fruto de um trabalho acadêmico desenvolvido pelos autores na disciplina de Gestão Estratégica de Pessoas do Programa de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGEIO da URI Santo

Ângelo no ano de 2023.

Para manutenção de sua competitividade, as empresas necessitam ter a habilidade de enfrentar as dificuldades ocasionadas pelas enormes e aceleradas reestruturações e exigências do mercado, a fim de alcançar o desempenho desejado e alcance de seus objetivos. Nesse contexto, faz-se necessário, por parte das organizações, o gerenciamento de suas forças internas, além das forças externas, as quais se possui pouco controle, Rezende e Munhoz (2013, p. 37) inferem que “é necessária a existência de líderes fortes para efetuarem as devidas mudanças à sobrevivência e para guiarem pessoas e organizações através da incerteza e confusão causada pela rápida mudança.”

No estudo do comportamento das organizações a liderança continua a ser a grande chave, sendo um conceito que acompanha as mudanças na sociedade e se adequa aos desafios enfrentados pelas empresas diariamente. Traços tradicionais de liderança como o autoritarismo e o líder centro das atenções, vão dando espaço a uma figura de líder que apoia e conduz e que possui uma visão sistêmica da organização.

Maximiano (2015) afirma que existem quatro modelos de estilos de liderança, iniciam pelo autocrático, perpassando pelo democrático, demagogo e finalizando no tirano, entretanto, Tajra e Santos (2014) enfatizam que não há um modelo ideal a ser adotado, que depende da maturidade da organização, o líder é essencial para a motivação dos colaboradores da empresa, o cumprimento de suas funções e alcance das metas. Nesse sentido, surge o interesse em responder a seguinte problemática de pesquisa: Como as práticas de liderança influenciam a motivação dos colaboradores em organizações brasileiras?

O objetivo deste trabalho consistiu em analisar como a literatura atual brasileira aborda como as práticas de liderança influenciam a motivação dos colaboradores em organizações brasileiras. Para tal, a pesquisa utilizou a base de dados do Portal de Periódicos da CAPES, selecionando artigos entre os anos de 2018 e 2023, bem como, ainda utilizou-se de livros que contemplavam a temática acerca dos temas relacionados.

Por meio da compilação bibliográfica, foi possível organizar achados para a elaboração deste trabalho que se apresenta de forma relevante à apropriação do conhecimento tangente à liderança e seus estilos e sua forma de motivar.

2 Fundamentação teórica

1.1 Liderança

Os estudos sobre liderança percorrem um caminho fascinante ao longo dos tempos, Silva *et al.* (2021) inferem que o termo estimula grande interesse por parte dos investigadores, sendo estudado especialmente quando, devido ao crescimento e desenvolvimento das organizações, faz-se necessário uma maior adoção de estratégias diferenciadas para a conquista de objetivos e maximização de sua eficiência. Nesse sentido, as competências interpessoais do líder são um dos fatores determinantes para o sucesso das organizações.

O conceito de liderança é abordado por diversos autores. Nas palavras de Maximiano (2015) a palavra líder vem do inglês pré- medieval, significando simplesmente a pessoa que conduz um grupo ou uma organização, enquanto a terminologia liderança, é neutra, sendo um papel que algumas pessoas desempenham de forma temporária ou não.

Na concepção de Griffin e Moorhead (2016) a liderança pode ser definida tanto em termos de processo como em termos de propriedade. Na primeira forma, a liderança emprega influência não coercitiva para orientação de um grupo em determinada atividade a fim de que atinjam um objetivo. Como termos de propriedade, a liderança é o conjunto de características atribuídas àqueles que demonstram usar essa influência com sucesso. Sendo a influência comum às duas perspectivas pois afeta as percepções, atitudes e motivações de outras pessoas.

Segundo Chiavenato (2021) a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, sendo essencial em todas as funções da administração, pois o administrador precisa saber conduzir as pessoas, saber liderar. Sob sua concepção, a liderança pode ser visualizada sob diversos enfoques, tais como: liderança como um fenômeno de influência interpessoal, liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo, liderança como relação funcional entre líder e subordinados e liderança como um processo de lidar com as variáveis da situação.

Para Mintzberg (2009), a liderança concentra-se em trabalhos mais sutis e ao final mais importantes. A imagem de autoritarismo tradicional do líder, visto como o “chefe” foi reorganizada por ser simples e inadequada, dando lugar a uma nova visão na qual os líderes são projetistas, professores e administradores. Diferentemente dos tomadores de decisões carismáticos, os novos papéis do líder exigem a capacidade de construir visão compartilhada, de promover padrões de pensamentos mais sistêmicos, de desafiar os modelos mentais vigentes, os líderes são responsáveis pelo aprendizado. “Construir a cultura de uma organização e

moldar sua evolução é a única e essencial função da liderança” (Mintzberg, p. 65, 2009).

1.1.1 Características da Liderança Estratégica

Nas palavras de Chiavenato e Sapiro (2023, p.216), “a liderança estratégica significa a capacidade de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade e agilidade e saber delegar poderes para criar mudança estratégica sempre que necessário for”. Devido à alta complexidade e frequência que as mudanças ocorrem no cenário competitivo, o líder estratégico deve aprender a como influenciar o comportamento das pessoas para que essas possam gerir os demais recursos da organização (Chiavenato e Sapiro, 2023).

Chiavenato e Sapiro (2023), inferem que a liderança estratégica, aplicada nos dias de hoje, apresenta grandes diferenças em relação à atuação dos antigos líderes e é considerada como uma competência essencial para a alta performance estratégica de uma organização, sendo perceptível também no tratamento com os seus liderados, como mostra o Quadro 1:

Quadro 01- Comparativo entre liderança tradicional e liderança estratégica

‘1 Traços tradicionais de liderança	Qualidades de elevado desempenho
Conformidade	Espírito criativo e inovador
Autoritativo	Assimilador, aprendiz e coreógrafo
Heroico, centro da atenção	Compartilha poder e atenção
Isolado, separado, indiferente	Acessível, próximo, apoiador
Delegado e hierárquico	Condutor, alavancador e criador de redes
Especialização em áreas tradicionais	Generalista com <i>expertise</i> em várias áreas
Conhecimento extensivo da indústria	Experiência em muitas indústrias
Posse de um cargo a longo prazo	Portfólio de conhecimentos diversificados
Alto controle e comando	<i>Empowerment</i> e patrocinador
Orientação doméstica e internalizada	Perspectiva global e sistêmica
Cria consenso quando necessário	Cria coalizações e fomenta colaboração
Conhecimento íntimo da organização	Conhecimento íntimo do cliente
Atenção nos concorrentes	Conhecimento dos concorrentes

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2023, p.218)

Ao comparar as características do Quadro 1, percebe-se que o líder que apresenta “qualidades de elevado desempenho”, trata-se de um líder acessível, apto a mudanças, que fomenta a colaboração e que tem uma perspectiva sistêmica do

funcionamento da organização, sendo capaz de liderar pela influência que possui e pela confiança que transmite, não apenas porque possui autoridade, como no modelo tradicional de liderança.

Além da diferenciação da liderança praticada no passado com a liderança estratégica dos dias atuais, Chiavenato e Sapiro (2023) apontam as transições das lideranças ao longo da organização, estas, segundo os autores diferenciam-se em nível institucional liderada por dirigentes, nível intermediário liderada pelos gerentes e nível operacional liderada pelos supervisores, como pontuado no Quadro 2:

Quadro 02- Transição das lideranças ao longo da organização

Líder	Características	Nível Organizacional
Estratégico (dirigentes)	● É um <i>global thinker</i> ● É um estrategista ● Impulsiona mudanças e renovação ● É “missionário” e “visionário” ● Advogado e defensor de talentos ● Espírito altamente empreendedor ● Guardião do negócio	Institucional
Tático (gerentes)	● Impulsiona o alcance de metas e resultados ● É um tático ● Identifica e seleciona talentos ● Mobiliza as pessoas para a mudança e inovação ● Treina e desenvolve líderes	Intermediário
Operacional (supervisores)	● Conduz pessoas para a execução do trabalho ● Impulsiona o desempenho excelente ● É um operacional ● Faz parcerias dentro e ao longo das equipes ● Gerencia o trabalho cotidiano ● Influência pelo seu poder pessoal ● Inspira lealdade e confiança	Operacional

De acordo com o Quadro 02, para cada nível organizacional faz-se necessário um tipo de líder com características específicas, de modo que seja possível conduzir seus liderados à execução de tarefas bem-sucedidas. Nota-se que cada nível organizacional depende do outro a fim de alcançar os objetivos traçados pelos dirigentes.

1.2 Motivação

Como define Griffin e Moorhead (2016, p.91) “a motivação representa um conjunto de forças que leva as pessoas a se engajarem em algum tipo de comportamento mais do que qualquer outro comportamento alternativo”. No contexto organizacional, o objetivo é fazer com que o líder motive os colaboradores a apresentar um desempenho de alto nível, de modo que melhor atenda aos interesses da organização.

O comportamento motivado se inicia quando uma pessoa possui uma ou mais necessidades importantes. Chiavenato (2021) cita que o homem é um animal dotado de necessidades e ao longo de sua vida evolui por três estágios de motivação: necessidades fisiológicas, necessidades psicológicas e necessidades de autorrealização. Esses estágios da motivação são conhecidos como hierarquia das necessidades, essa hierarquia foi desenvolvida na década de 1940 pelo psicólogo Abraham Maslow, o qual acreditava que cada nível de necessidade deve ser satisfeito antes que o nível acima torne-se importante (Griffin e Moorhead, 2016).

As necessidades fisiológicas são vitais e estão relacionadas à sobrevivência do indivíduo, tais como: alimentação, sono, satisfação sexual e segurança física, situadas em um nível mais baixo de necessidade. As necessidades psicológicas apresentam um padrão mais elevado e complexo de necessidades, raramente satisfeitas em sua plenitude, são concernentes à autodefesa, a aprovação social, a autoapreciação e as relacionadas à afeição. No nível mais elevado de necessidades encontra-se a educação e a cultura da pessoa, é a necessidade de estar em contínuo autodesenvolvimento (CHIAVENATO, 2021). A Figura 1 apresenta a hierarquia das necessidades, ilustrando exemplos gerais e exemplos organizacionais para cada tipo de necessidade:

Figura 1: Hierarquia das necessidades



Fonte: Griffin e Moorhead (2016, p.95) adaptado de Abraham H. Maslow, "A Theory of Human Motivation"

Na maioria das organizações, as necessidades fisiológicas são as mais fáceis de se atender, salários adequados, instalações sanitárias e condições de trabalho satisfazem o nível mais básico das necessidades. As necessidades de segurança são satisfeitas pela estabilidade e um sistema seguro de aposentadoria, enquanto as necessidades afetivas são satisfeitas pelos laços familiares e pelo desenvolvimento de amizades dentro da organização. As necessidades de estima são supridas pela escolha da sala, por aumentos salariais e outras formas de reconhecimento. Por fim, as necessidades de autorrealização são as mais difíceis de entendimento e por conseguinte as mais difíceis de serem satisfeitas, é comum observar que as pessoas estão deixando seus cargos bem remunerados, mas de pouca satisfação por empregos de maior satisfação e menor remuneração, indicando que as pessoas estão trabalhando ativamente em busca da autorrealização (Griffin e Moorhead, 2016).

3 Metodologia

Este estudo está classificado como uma abordagem de natureza qualitativa, ou seja, uma revisão bibliográfica sistemática de ordem qualitativa que visa a síntese de pesquisas que contenham objetivos, materiais e métodos claramente delineados e dirigidos conforme um método explícito e que seja possível ser reproduzido. Portanto essa abordagem tem como objetivo identificar textos, analisar de forma criteriosa e por fim, sintetizar estudos pertinentes de maneira sistemática (Lopes e Fraccolli, 2008). A revisão sistemática da literatura, consiste na elaboração e análise de uma pergunta bem formulada, esse método utiliza abordagens sistemáticas e explícitas para identificar, selecionar e avaliar

de maneira crítica, pesquisas significativas, além disso, são coletados e analisados dados provenientes desses estudos que foram incluídos na revisão (Galvão; Pansani; Harrad, 2015). Minayo (2001) afirma que esse tipo de pesquisa, a de cunho qualitativo, se concentra no conjunto de significados, concepções, convicções, princípios, valores e atitudes, estabelecendo uma conexão ampla de relações, processos e fenômenos que não podem ser limitados pela mensuração de variáveis. Abaixo segue quadro com a representação do passo a passo da revisão sistemática.

Quadro 03 - Passos da Revisão Sistemática:

(1) Definição da pergunta da pesquisa: Etapa inicial do estudo é estabelecer o que se deseja pesquisar. Perguntas formuladas de forma equivocada podem resultar em decisões pouco claras sobre o que incorporar na revisão.
(2) Buscando a evidência: Determinar ferramenta de busca de artigos científicos, ou seja, escolha da base de dados de periódicos.
(3) Seleção de estudos científicos: Estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de artigos no estudo.
(4) Coleta de dados: Analisar criteriosamente os estudos e organização das pesquisas.
(5) Apresentação dos resultados: Análise e interpretação dos dados, levando-se em conta a questão norteadora estabelecida no primeiro passo supracitado.

Fonte: adaptado de Sampaio e Mancini (2007)

Seguindo o esquema adaptado de Sampaio e Mancini (2007), apresentado no quadro acima, deu-se o início da revisão sistemática deste estudo com a formulação da pergunta da pesquisa, tendo como base o que foi apresentado na Introdução e Referencial Teórico desta forma elaborou-se o seguinte questionamento: *Como as práticas de liderança influenciam a motivação dos colaboradores em organizações brasileiras?*

O segundo passo, foi através da localização e seleção dos estudos, momento em que se optou pela utilização da base de dados do Portal de Periódicos da CAPES, em virtude de um dos autores ter acesso gratuito ao referido repositório de dados.

A terceira etapa foi contemplada com a realização da análise crítica dos estudos pesquisados na base de dados, através da definição de parâmetros para a inclusão e exclusão de artigos científicos. Elaborou-se a seguinte estratégia de busca para esta pesquisa: delimitação de tempo, artigos científicos publicados

nos últimos cinco anos, em suma a varredura de estudos recentes visa garantir que a pesquisa esteja alinhada com os estudos mais recentes da área de liderança e motivação, que proporcionará uma base mais sólida para esta investigação. Definição do idioma: pesquisa por artigos em português, pois é a língua nativa e que os autores dominam, em conformidade com o que consta no campo idioma do Currículo Lattes de cada um dos escritores; palavras-chave estipuladas: procurou-se pelas palavras liderança e motivação, as mesmas que compõem o título deste estudo; revisado por pares: a revisão por pares representa um papel crucial no processo de publicação científica, assegurando a validade e qualidade da pesquisa apresentada. Abaixo segue o esquema resumido da estratégia de pesquisa dos artigos.

Quadro 04 - Estratégia de busca

Pergunta da pesquisa:	Como as práticas de liderança influenciam a motivação dos colaboradores em organizações brasileiras?
Base de dados:	Periódicos da Capes.
Delimitação de tempo:	Últimos 05 (cinco) anos.
Definição do idioma:	Português.
Palavras-chave:	Liderança e motivação.
Revisado por pares:	Sim.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Foram encontrados um conjunto de 37 (trinta e sete) artigos científicos no Portal de Periódicos CAPES através dos critérios de refinamento de busca, de acordo com os filtros propostos neste estudo. Após análise, verificou-se que desses estudos, 31 (trinta e um) não atenderam aos critérios estabelecidos nesta pesquisa. Portanto, desse conjunto, selecionou-se 06 (seis) artigos que contemplavam aos requisitos definidos nesta investigação, que serão apresentados no quadro nº 05, constante no próximo tópico.

4 Resultados da pesquisa

Neste tópico consta a relação dos 06 (seis) artigos escolhidos, selecionados pela métrica apresentada na seção anterior, apresentados no Quadro 04 (quatro), constando o título, autores, local de publicação, qualificação da CAPES e o resumo de cada pesquisa. Nota-se que os estudos examinados foram desenvolvidos por autores de instituições de ensino brasileiras públicas e privadas, publicados em periódicos de elevada relevância e importância. Além do mais, foram encontradas 04 (quatro) pesquisas publicadas no ano de 2023 e 02 (duas) em 2022, além

do mais, 02 (dois) artigos foram publicados no mesmo periódico, a Revista de Gestão e Secretariado da mesma edição. Quanto ao nível das pesquisas, 01 (uma) foi encontrada em periódico Qualis C, enquanto que outras 02 (duas) são Qualis A4, mais 02 (duas) de Qualis A3 e por fim 01 (uma) que atingiu o nível máximo da CAPES, Qualis A1.

Quadro 05: Artigos selecionados de acordo com os critérios do estudo.

Título	Autores	Publicação	Resumo
Percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho.	DALLABONA, Lara Fabiana; <i>et. al. et. al.</i> (2023)	Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, SP, Brasil, v. 14, n. 4, p. 6169 - 6189, 2023. Qualis CAPES 2017-2020: A4.	O estudo objetivou analisar a percepção dos empregados de empresas do comércio de Presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho. A amostra envolveu 112 empregados. Observou-se que tanto a liderança transacional como a transformacional se destacaram nas empresas.
Gestor escolar e o professor do Ensino Médio: Suas influências no desempenho escolar.	CINTRA, Maria Rita Vital Paganini; CRUZ, José Anderson Santos. (2023).	Revista Online Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 27, n. 00, e023032, 2023. Qualis CAPES 2017-2020: A3.	O objetivo geral desta pesquisa foi verificar a relação direta entre a liderança do gestor escolar, a motivação dos professores e o desempenho escolar desses alunos por meio de uma revisão sistemática.

Aplicação da Análise Transacional para Avaliação da Motivação e do Ambiente em uma Unidade Policial.	BEZERRA, Paulo Ayran da Silva; ROSENBLUTH, Renato; MEDEIROS, Denise Dumke. (2022).	Revista Brasileira de Ciências Policiais, v. 13, p. 235-263, 2022. Qualis CAPES 2017-2020: C.	O estudo buscou interpretar os resultados dos dados obtidos por meio da aplicação de egograma, visando sistematizar e classificar a ocorrência do estado de ego e sua vinculação com o grau de maturidade do grupo de servidores. Os resultados apontaram para necessidade de aplicação heterogênea do estilo de liderança, observando o equilíbrio entre os aspectos comportamentais do liderado para execução da tarefa, e o nível de relacionamento de apoio e comunicação do líder.
Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais.	SILVA, Alessandra Pereira; AGUIAR, Adriana Cavalcanti. (2023).	Revista Saúde e Sociedade (Online), v. 32, p. 1-12, 2023. Qualis CAPES 2017-2020: A3.	[...] Conclui-se que a apropriação de gestores do debate de temas como conflito, motivação, liderança e subjetividade são fundamentais para o avanço e melhoria do processo de planejamento

Estudos das medidas atitudinais de pessoas na gestão de projetos públicos	TAVARES, Júnior Rafael; FILHO, Flávio de São Pedro. (2023).	Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, p. 8415-8430, 2023. Qualis CAPES 2017-2020: A4.	Esse trabalho tem por objetivo geral estudar a complexidade relacionada à operacionalidade da Gestão de projetos públicos com foco em estratégia, liderança, motivação e outros. A tarefa tem base na Teoria da Nova Administração Pública, que abordam sobre os meios para aperfeiçoar práticas do modelo burocrático, combatendo as suas disfunções, incorporando práticas bem sucedidas.
Análise de Cluster: uma estratégia para avaliar o perfil de colaboradores em uma prefeitura da região Noroeste do RS.	RAMSER, Claudia Aline de Souza; et. al. (2022).	Administração de Empresas em Revista, v. 1, p. 335-352, 2022. Qualis CAPES 2017-2020: A1.	Os objetivos da pesquisa são: identificar pela aplicação de análise de agrupamento (AA) qual é as características da gestão pública utilizadas pelas secretárias, e pela análise de <i>cluster</i> identificar se existem grupos semelhantes referentes a cada uma das variáveis, liderança, motivação e comunicação

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os artigos selecionados, embora abordem contextos organizacionais variados, revelam como diferentes práticas e estilos de liderança impactam diretamente na motivação dos colaboradores. Os estudos ressaltam a importância dos gestores se apropriarem de temas como motivação e comunicação para a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento dos funcionários. Os resultados encontrados corroboram de que a atuação do líder é um fator

determinante para a motivação nas organizações contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.

5 Considerações finais

Hoje em dia é fundamental que os líderes possuam as competências necessárias para que sejam capazes de se ajustar às contingências ocasionadas pelas mudanças que ocorrem em diversas áreas, sejam elas econômicas, ambientais, tecnológicas, comportamentais, sociais e políticas, mas principalmente aquelas oriundas do mundo dos negócios que impactam e influenciam as decisões nas organizações. É sabido da importância do atingimento dos objetivos e resultados das empresas, mas também é crucial para os líderes valorizar as relações e os vínculos interpessoais no ambiente corporativo. Desta maneira, o propósito deste estudo consistiu em analisar como a literatura atual brasileira tem abordado o tema da motivação e liderança no âmbito organizacional.

Para o atendimento do objetivo proposto, esta investigação foi conduzida através da análise de estudos sobre liderança e motivação, abrangendo últimos 05 (cinco) anos, ou seja, o período compreendido entre 2018 e 2023, de artigos provenientes de periódicos brasileiros encontrados por meio da base de dados Portal de Periódicos CAPES.

O intuito deste estudo foi de colaborar com a pesquisa científica e a literatura ao abordar sobre liderança e motivação no ramo acadêmico da Administração, destacando aspectos pertinentes que poderão ser utilizados para pesquisas no futuro sobre o assunto supracitado. A compilação bibliográfica e a revisão sistemática deste estudo evidenciaram a importância que a liderança e a figura dos líderes são fundamentais para a construção, evolução e solidez das organizações, sejam privadas ou não.

Observou-se como limitações no desenvolvimento do estudo, a utilização de apenas uma base de dados para a pesquisa, apenas o Portal de Periódicos CAPES e examinou-se apenas por artigos em português em periódicos nacionais.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, um método comparativo pode ser usado para ampliar este estudo e examinar os avanços na pesquisa sobre liderança e motivação publicados em Periódicos internacionais no mesmo período ou em períodos maiores.

Referências

BEZERRA, Paulo Ayran da Silva; ROSENBLUTH, Renato; MEDEIROS, Denise Dumke. **Aplicação da análise transacional para avaliação da**

motivação e do ambiente em uma unidade policial. REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS POLICIAIS, v. 13, p. 235-263, 2022.

DALLABONA, Lara Fabiana; *et. al.*. **Percepção dos empregados de empresas do comércio de presidente Getúlio/SC sobre liderança, motivação, satisfação e desempenho.** REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO, v. 14, p. 6169-6189, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração** - Vol. 1. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770649. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770649/>. Acesso em: 06 jan. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar.** Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774418. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774418/>. Acesso em: 08 jan. 2024.

CINTRA, Maria Rita Vital Paganini; CRUZ, José Anderson Santos. **Gestor escolar e o professor do Ensino Médio: Suas influências no desempenho escolar.** Revista Online Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 27, n. 00, e023032, 2023. e-ISSN: 1519-9029.

FILHO, Odilon Bem; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. **Liderança e motivação nas empresas: Resultados Satisfatórios.** ID ON LINE. REVISTA DE PSICOLOGIA, v.15, n. 55, p. 261-277, 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3061/4843>. Acesso em: 06 jan. 2024.

GALVÃO, Tais Freir; PANSANI, Thaís de Souza Andrade; HARRAD, David. **Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA.** Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 24, p. 335-342, 2015.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento Organizacional: gestão de pessoas e organizações** - Tradução da 11ª edição norte-americana. Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522120970. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522120970/>. Acesso em: 06 jan. 2024.

LOPES, Ana Lúcia Mendes; FRACOLLI, Lislaine Aparecida. **Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem.** Texto & Contexto Enfermagem (UFSC. Impresso), v. 17, p. 771-778, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Teoria Geral**

da Administração, 3ª edição. Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522495559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/>. Acesso em: 06 jan. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian.; et al. **O processo da estratégia**. Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788577800605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 06 jan. 2024.

RAMSER, Claudia Aline de Souza; *et. al.*. **Análise de Cluster: uma estratégia para avaliar o perfil de colaboradores em uma prefeitura da região Noroeste do RS**. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS EM REVISTA, v. 1, p. 335-352, 2022.

REZENDE, Denis Alicdes; MUNHOZ, Maria Luiza Puglisi. **Profissão Líder – Desafios e Perspectivas**. Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502099890. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502099890/>. Acesso em: 13 jan. 2024.

SAMPAIO, Rosana Ferreira, MANCINI, Marisa Cotta. **Estudos de Revisão Sistemática: Um Guia Para Síntese Criteriosa Da Evidência Científica**. Revista brasileira de fisioterapia, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SILVA, Beatriz. *et. al.* **Estilos de liderança e satisfação no trabalho**. REVISTA MULTIDISCIPLINAR HUMANIDADES E TECNOLOGIAS (FINOM), v. 28, p. 1809-1628, 2021.

SILVA, Alessandra Pereira; AGUIAR, Adriana Cavalcanti. **Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais**. SAÚDE E SOCIEDADE (ONLINE), v. 32, p. 1-12, 2023.

TAVARES, Júnior Rafael; FILHO, Flávio de São Pedro. **Estudos das medidas atitudinais de pessoas na gestão de projetos públicos**. REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO, v. 14, p. 8415-8430, 2023.

RH ESTRATÉGICO: A EVOLUÇÃO DO RH ENTRO DO UNIVERSO CORPORATIVO

STRATEGIC HR: THE EVOLUTION OF HR WITHIN THE CORPORATE UNIVERSE

LUCAS BALDISSERA FRANCINO

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações da
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de
Santo Ângelo, Brasil
E-mail: lucasbaldissera@gmail.com

ANA RITA CATELAN CALLEGARO,

Doutora em Administração
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de
Santo Ângelo, Brasil
E-mail: anarita@san.uri.br

RESUMO: A evolução do setor de Recursos Humanos (RH) no contexto organizacional, enfatiza a transição do modelo operacional, centrado em rotinas administrativas, para um RH estratégico, orientado por dados e integrado ao planejamento estratégico corporativo. Com base em uma revisão bibliográfica qualitativa, analisaram-se as contribuições da teoria da contingência, os impactos da tecnologia da informação e das práticas de utilizados pelo indicador people analytics, além das especificidades da implantação do RH em Pequenas e Médias Empresas. São explorados modelos teóricos clássicos e contemporâneos, como as quatro faces do RH propostas por Tanure, Evans e Cançado (2010), e evidências empíricas sobre a relação entre práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional (TRINDADE, 2022). Argumenta-se que a profissionalização do RH em Pequenas e Médias Empresas, mesmo em estruturas enxutas, pode reduzir riscos, padronizar rotinas e sustentar o crescimento. O artigo apresenta cinco estágios para implantação da função estratégica, destacando entregáveis, papéis e indicadores em cada fase. Assim, podemos dizer que a efetividade do RH estratégico depende do alinhamento entre estratégia, cultura, liderança e infraestrutura tecnológica, bem como de uma governança ética do uso de dados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão estratégica de pessoas, Recursos Humanos, Indicadores de RH, People analytics, Tecnologia da informação.

ABSTRACT: The evolution of the Human Resources (HR) sector within the organizational context emphasizes the transition from an operational model centered on administrative routines to a strategic HR approach, driven by data and integrated with corporate strategic planning. Based on a qualitative literature review, the contributions of contingency theory, the impacts of information technology, and the practices employed by the people analytics indicator were analyzed, along with the specificities of implementing HR in Small and Medium Enterprises. Classical and contemporary theoretical models, such as the four faces of HR proposed by Tanure, Evans, and Cançado (2010), as well as empirical evidence regarding the relationship between people management practices and organizational performance (TRINDADE, 2022), are explored. It is argued that the professionalization of HR in Small and Medium Enterprises, even within lean structures, can mitigate risks, standardize routines, and sustain growth. The article presents five stages for the implementation of the strategic function, highlighting deliverables, roles, and indicators at each phase. Thus, we can say that the effectiveness of strategic HR depends on the alignment between strategy, culture, leadership, and technological infrastructure, as well as ethical governance of data usage.

KEYWORDS: Strategic people management, Human Resources, HR indicators, People analytics, Information technology.

1 Introdução

Este capítulo introdutório apresenta a evolução do setor de Recursos Humanos, situando sua transição do modelo operacional para o estratégico. Também define os objetivos e a justificativa do estudo, evidenciando a relevância do tema para diferentes contextos organizacionais.

A literatura mostra que, nas últimas décadas, o setor de RH tem tentado deixar de ser visto apenas como um suporte para se tornar um parceiro importante na tomada de decisões da alta gestão. A teoria das relações humanas, os estudos de desenho organizacional e, posteriormente, a teoria da contingência demonstraram que a estrutura organizacional e as práticas de gestão de pessoas precisam estar alinhadas ao ambiente competitivo, ao porte da empresa e ao nível de tecnologia adotado (GUTIERREZ, 1991; MINTZBERG, 1979). Nesse cenário, as práticas de gestão de pessoas passaram a incluir o desenvolvimento de competências, o fortalecimento da cultura organizacional, a promoção da saúde corporativa, a liderança participativa e, mais recentemente, a governança do uso de dados.

Os avanços da tecnologia da informação têm sido um aliado à evolução na formação de pessoas e na gestão de negócios, que impulsionaram o surgimento da gestão moderna. Essa nova abordagem tem como marca principal a criação de organizações inteligentes, apoiadas por sistemas de gestão que fortalecem os

processos decisórios operacionais, gerenciais e estratégicos, gerando impactos diretos e consistentes nos resultados empresariais. Com ferramentas de gestão integrada, inteligência artificial e análise de pessoas, o RH consegue atuar de forma mais preditiva. Isso significa que ele pode antecipar necessidades de contratação, identificar riscos de rotatividade e até medir como programas de desenvolvimento impactam o desempenho da organização (PEREZ AVILA; ESPERIDIÃO, 2011). Como Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) já apontavam, que o uso da tecnologia ajuda a ampliar a capacidade de analisar e tomar decisões, mas é importante lembrar que tudo isso precisa ser feito com uma governança ética, garantindo transparência, privacidade e evitando qualquer tipo de discriminação. Por isso, o RH atualmente não está direcionado apenas à tarefas administrativas, ele também fornece informações estratégicas que ajudam na tomada de decisões e no crescimento organizacional.

Por outro lado, o desenvolvimento do RH como uma função estratégica não é igual em todas as empresas. Enquanto algumas grandes organizações têm times bem estruturados, tecnologia de ponta e gestores especializados, outras podem ainda estar começando a adotar esse papel mais importante. Isso, faz com que a maneira como elas criam programas de desenvolvimento, avaliam o desempenho e mantêm talentos possa variar bastante. Diante disso, o objetivo deste artigo é analisar, de acordo com a literatura, os elementos que diferenciam o RH operacional do RH estratégico.

A justificativa deste estudo revela que, apesar do discurso recorrente sobre a importância do RH estratégico, a prática ainda revela lacunas significativas em sua implementação. Em PMEs, essas lacunas se manifestam de forma ainda mais acentuada, seja pela falta de investimento em tecnologia, seja pela carência de profissionais qualificados para atuar estrategicamente. Como aponta Trindade (2022), a literatura acadêmica utilizada em cursos de graduação muitas vezes não prepara adequadamente os futuros gestores para enfrentar tais demandas, reforçando a necessidade de sistematizar critérios práticos que orientem a implantação de um RH estratégico.

2 Fundamentação teórica

Este capítulo reúne os principais referenciais teóricos que embasam a pesquisa. São discutidos aspectos históricos do RH, modelos clássicos e contemporâneos, bem como os desafios específicos enfrentados pelas organizações, em especial as PMEs.

A área de Recursos Humanos (RH) percorreu um processo histórico de contínua transformação, marcado pela transição de um papel estritamente

administrativo e burocrático para uma função cada vez mais integrada às estratégias organizacionais. Desde as primeiras manifestações da administração científica no início do século XX, o RH esteve associado a tarefas de controle, como folha de pagamento, admissões, desligamentos e registro de férias. Essas atividades, embora essenciais para garantir que as empresas estejam em conformidade com a lei e funcionando de maneira básica, acabavam sendo vistas mais como tarefas operacionais (MARRAS, 2011). Com o tempo, porém, as pessoas passaram a ser reconhecidas como recursos estratégicos importantes, e a gestão de talentos se tornou um diferencial que ajuda as empresas a se destacarem no mercado.

O estudo, também se fundamenta em dados empíricos que relacionam práticas de gestão de pessoas ao desempenho organizacional. Pesquisas internacionais de metanálise evidenciam que empresas que adotam práticas consistentes de gestão de recursos humanos apresentam melhores indicadores de produtividade, inovação e retenção de talentos. No contexto brasileiro, Tanure, Evans e Cançado (2010) destacam que, mesmo em organizações que afirmam praticar gestão estratégica de pessoas, a face executor do RH ainda prevalece, restringindo o potencial de contribuição da área para o alcance dos objetivos corporativos.

Além disso, a análise crítica das quatro faces de RH proposta por Tanure, Evans e Cançado (2010) contribui para compreender as tensões internas da área. Enquanto, a face executor foca a eficiência de rotinas, a face construtor enfatiza a infraestrutura organizacional. Já, o parceiro de mudança e o navegador buscam integrar inovação e estratégia. Essa metodologia evidencia que a evolução do RH não depende apenas de tecnologia, mas também de cultura organizacional e do protagonismo da liderança.

Outro ponto relevante, é a especificidade do cenário das PMEs, que representam a maioria das empresas no Brasil, segundo dados obtidos do Sebrae (2024), e respondem por grande parte da geração de empregos e do dinamismo econômico. Nessas organizações, a implementação de práticas estratégicas de RH encontra barreiras que vão desde a limitação de recursos até a resistência cultural de gestores, que ainda percebem a área como um centro de custos. Caldas e Wood (1997) ressaltavam que a importação de modelos de gestão sem a devida adaptação ao contexto brasileiro pode resultar em iniciativas superficiais e pouco efetivas, fenômeno que ainda se observa em muitas PMEs ao adotar práticas de RH sem uma análise crítica de sua viabilidade.

Em virtude destas afirmações, torna-se essencial propor um modelo que oriente a transição do RH operacional para o estratégico de forma gradual, respeitando o porte e a maturidade das empresas. Essa proposta deve considerar não apenas indicadores de desempenho, mas também a construção de uma

cultura organizacional que valorize o capital humano, a liderança ética e a governança de dados. Dessa forma, o presente artigo pretende contribuir para o debate acadêmico e para a prática empresarial ao oferecer subsídios que auxiliem gestores e pesquisadores a compreender e implementar um RH efetivamente estratégico.

3 Metodologia

O capítulo metodológico descreve a abordagem adotada para o desenvolvimento da pesquisa. Explica o tipo de estudo, as fontes utilizadas, os critérios de seleção e as técnicas de análise empregadas para garantir rigor científico.

Primeiramente, este estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica sistemática. A opção pela revisão bibliográfica justifica-se pela necessidade de compreender e sintetizar o conhecimento acumulado acerca da gestão estratégica de pessoas e do papel do RH nas organizações, permitindo uma análise crítica dos principais modelos e práticas discutidos na literatura acadêmica e profissional.

O levantamento das fontes foi realizado em bases de dados científicas como Scielo, Google Scholar e CAPES Periódicos, contemplando artigos publicados entre 2000 e 2023. Foram selecionados textos de referência nacional e internacional, priorizando periódicos de reconhecida relevância na área de Administração e Ciências Sociais Aplicadas.

A análise foi conduzida por meio de leitura crítica, organizando-se os conteúdos em categorias temáticas: evolução histórica da gestão de pessoas, teoria da contingência e RH, uso de tecnologia e people analytics, e especificidades do RH em pequenas e médias empresas. A triangulação das fontes permitiu identificar convergências, lacunas e debates ainda em aberto. Como medida de rigor científico, buscou-se confrontar autores de diferentes perspectivas, evitando vieses de interpretação.

4 Resultados da pesquisa

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com a revisão da literatura, organizados em categorias que destacam a evolução do RH, a teoria da contingência, os impactos da tecnologia e o papel do RH em diferentes contextos.

4.1 Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

A trajetória da gestão de pessoas acompanha a própria evolução das organizações e da sociedade. Desde os primeiros registros de práticas laborais no período pré-industrial, passando pela Revolução Industrial, até os modelos contemporâneos de gestão estratégica, observa-se uma transformação significativa no papel do trabalhador e na forma como o trabalho é organizado. No início, predominava a visão utilitarista e mecanicista, na qual o trabalhador era considerado apenas uma engrenagem do processo produtivo. Essa abordagem foi reforçada pela administração científica de Taylor (1911), que enfatizava a padronização, a divisão do trabalho e o controle rígido dos tempos e movimentos.

A transição para a Escola das Relações Humanas, impulsionada pelos experimentos de George Elton Mayo (1932), evidenciou a importância dos fatores psicológicos e sociais no ambiente de trabalho. A partir daí, a gestão de pessoas deixou de ser apenas um mecanismo de controle e passou a considerar o bem-estar, a motivação e o engajamento dos colaboradores como variáveis fundamentais para o desempenho organizacional.

O avanço da globalização, a intensificação da competitividade e a ascensão da economia do conhecimento consolidaram a necessidade de um RH mais estratégico, orientado não apenas por práticas administrativas, mas por políticas integradas ao planejamento organizacional. Nessa linha, autores como Ulrich (1998) destacam o papel do RH como parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e defensor dos funcionários, apontando para uma visão multifacetada da função.

4.2 A Teoria da Contingência e o Posicionamento do RH

A teoria da contingência constitui uma das principais lentes teóricas para compreender o papel do RH nas organizações. Ela propõe que não existe um modelo único de gestão que seja universalmente aplicável, pelo contrário, as estruturas, estratégias e práticas organizacionais devem ser adaptadas às condições ambientais e às características internas de cada organização. Nesse sentido, o RH estratégico deve atuar de maneira flexível, ajustando suas políticas e práticas de acordo com o contexto específico, seja em termos de setor econômico, porte da empresa ou estágio de maturidade organizacional (xxxxx).

Estudos apontam que, organizações que alinham suas práticas de RH às demandas contingenciais apresentam maior capacidade de inovação, melhor desempenho financeiro e maior satisfação dos colaboradores. A partir dessa perspectiva, torna-se evidente que o RH não pode ser visto apenas como executor

de rotinas, mas como área capaz de oferecer diagnósticos e soluções sob medida para os desafios de cada organização (DONADONE, 2019; MARRAS, 2020).

4.3 Tecnologia da Informação, Transformação Digital e People Analytics

A revolução tecnológica vivenciada nas últimas décadas impactou profundamente a gestão de pessoas. A digitalização de processos administrativos, o surgimento de sistemas integrados de gestão empresarial (ERP) e, mais recentemente, o uso de inteligência artificial e big data, ampliaram as possibilidades de atuação do RH. O people analytics emerge como ferramenta fundamental nesse contexto, permitindo a coleta, análise e interpretação de grandes volumes de dados sobre comportamento, desempenho e engajamento dos colaboradores.

Segundo Bassi (2011), a adoção de práticas baseadas em dados possibilita que o RH assuma uma postura mais proativa e estratégica, fundamentando decisões em evidências objetivas e não apenas em percepções subjetivas. Empresas que utilizam people analytics relatam ganhos significativos em recrutamento e seleção, redução de turnover (taxa de rotatividade), aumento do engajamento e melhoria no planejamento de sucessão. Contudo, essa prática também levanta questões éticas importantes, especialmente no que se refere à privacidade e ao uso responsável das informações dos colaboradores, exigindo governança adequada e transparência.

4.4 O Papel do RH Estratégico em Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

Embora, a literatura frequentemente concentre sua atenção em grandes corporações, é nas pequenas e médias empresas que a gestão de pessoas enfrenta alguns de seus maiores desafios. Nessas organizações, a ausência de departamentos de RH estruturados faz com que muitas vezes o próprio gestor acumule responsabilidades relacionadas à administração de pessoal. Isso pode resultar em processos informais, ausência de políticas claras e vulnerabilidades em termos de conformidade trabalhista e retenção de talentos.

Entretanto, pesquisas recentes (OLIVEIRA, 2021; TRINDADE, 2022) indicam que a introdução de práticas estratégicas de RH em PMEs pode trazer resultados expressivos, como aumento da competitividade, melhoria do clima organizacional e maior capacidade de inovação. A adoção de ferramentas simples de avaliação de desempenho, programas de capacitação adaptados e sistemas básicos de indicadores já é suficiente para gerar impactos positivos. O desafio, nesse caso, é equilibrar a escassez de recursos com a necessidade de profissionalização da gestão de pessoas.

4.5 O Modelo das Quatro Faces do RH

Tanure, Evans e Cançado (2010) propuseram o modelo das quatro faces do RH, que se tornou uma referência no campo da gestão de pessoas. Esse modelo compreende quatro papéis principais: parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e defensor dos funcionários. A relevância desse modelo está em sua capacidade de integrar dimensões distintas da atuação do RH, equilibrando a necessidade de eficiência administrativa com o imperativo de contribuir para a estratégia organizacional.

Ao analisar a aplicação prática desse modelo em organizações brasileiras, percebe-se que muitas empresas ainda se encontram em estágios iniciais de amadurecimento, focando predominantemente nas funções administrativas. Contudo, há uma tendência crescente de migração para papéis mais estratégicos, especialmente em setores altamente competitivos e tecnologicamente dinâmicos.

4.6 Tendências Contemporâneas e Desafios Futuros

Por fim, é importante destacar as tendências que moldam o futuro da gestão de pessoas. A ascensão do trabalho remoto e híbrido, impulsionada pela pandemia de Covid-19, trouxe novas demandas para o RH, como a gestão da saúde mental, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o fortalecimento da cultura organizacional em ambientes virtuais. Além disso, cresce a preocupação com a diversidade, equidade e inclusão, temas que têm ganhado relevância social e empresarial.

Autores como Freitas (2019) e Alperstedt (2008) defendem que o RH do futuro deve ser não apenas estratégico, mas também humano, capaz de conciliar resultados organizacionais com o bem-estar dos colaboradores e com a responsabilidade social. Nesse sentido, o desafio está em desenvolver políticas e práticas que sejam, ao mesmo tempo, inovadoras, inclusivas e sustentáveis, reforçando o papel do RH como protagonista na transformação das organizações.

4.7 Análise e Discussão dos Resultados

A seção de análise e discussão interpreta criticamente os resultados, relacionando-os com a literatura e evidenciando contribuições, limitações e dilemas da implantação do RH estratégico.

A análise crítica dos resultados obtidos a partir da revisão de literatura evidência não apenas a relevância do RH estratégico, mas também as múltiplas dimensões em que ele influencia a performance organizacional. Observou-se que,

a implementação de práticas estratégicas de gestão de pessoas está diretamente associada a indicadores de produtividade, inovação e retenção de talentos. Contudo, esse impacto não é linear: depende fortemente do grau de maturidade da organização, da infraestrutura tecnológica disponível e da adesão da liderança ao modelo proposto.

Em grandes corporações, os resultados apontam para maior capacidade de alinhar o RH às estratégias globais, utilizando *people analytics* para prever necessidades futuras de competências e ajustar planos de sucessão. Já nas PMEs, a discussão revela um cenário mais desafiador: a carência de recursos financeiros e humanos limita a adoção de ferramentas avançadas, exigindo soluções mais pragmáticas e adaptadas ao contexto. Nesse sentido, a literatura indica que a eficácia do RH estratégico em empresas menores está diretamente relacionada ao protagonismo dos líderes e à capacidade de institucionalizar rotinas mínimas de gestão.

Outro ponto relevante refere-se à ambivalência do uso de tecnologias e dados. Embora os indicadores reforcem ganhos de eficiência e objetividade na tomada de decisões, há também riscos de redução da dimensão humana do trabalho, além de dilemas éticos relacionados à privacidade e ao viés algorítmico. Essa dualidade foi amplamente debatida na literatura, indicando que o futuro do RH depende não apenas da sofisticação das ferramentas, mas também de uma governança ética robusta.

Contudo, a análise permitiu discutir como os avanços no campo do RH estratégico não foram compreendidos apenas como resultado da adoção de novas práticas, mas como parte de um processo mais amplo de transformação cultural. Esse processo envolve repensar o papel das pessoas nas organizações, redefinir os critérios de valor agregado do RH e ampliar a atuação dessa função para além da lógica administrativa, alcançando efetivamente o nível estratégico. Em resumo, os resultados e discussões indicam que o RH estratégico é um vetor fundamental para a construção de organizações mais resilientes, inovadoras e sustentáveis.

5 Considerações finais

Este capítulo final sintetiza os principais achados do estudo, destacando a importância do RH estratégico para organizações de diferentes portes e indicando contribuições teóricas e práticas para gestores e pesquisadores.

O estudo teve como objetivo geral analisar a evolução e a consolidação do RH estratégico nas organizações, identificando como essa função deixou de ser essencialmente operacional para assumir um papel de relevância na definição das estratégias empresariais. Ao longo da revisão de literatura e da análise crítica

realizada, verificou-se que a gestão de pessoas, quando orientada estrategicamente, contribui de maneira direta para o desempenho organizacional, favorecendo inovação, engajamento e competitividade.

Os principais resultados apontam que, em grandes corporações, o RH estratégico encontra-se mais consolidado, com uso intensivo de tecnologias e *people analytics* para apoiar a tomada de decisão. Já nas PMEs, apesar das limitações estruturais, observa-se que a adoção de práticas mesmo que simplificadas de gestão estratégica de pessoas gera ganhos significativos em termos de retenção de talentos, motivação e sustentabilidade do negócio. Outro achado relevante refere-se aos dilemas éticos e sociais associados à digitalização e ao uso de dados, que exigem governança responsável e políticas de inclusão.

Assim, pode-se concluir que, as principais contribuições deste trabalho para a área de conhecimento estão diretamente ligadas: ao reforço da importância do alinhamento entre práticas de RH e estratégias organizacionais, a necessidade de reconhecer a diversidade de contextos organizacionais, especialmente no caso das pequenas e médias empresas e a reflexão crítica sobre o uso de tecnologias e dados, destacando a importância de equilibrar eficiência e dimensão humana. Nesse contexto, o estudo contribuiu para ampliar a compreensão do papel estratégico do RH, oferecendo subsídios teóricos para gestores, pesquisadores e profissionais interessados em transformar a gestão de pessoas em um diferencial competitivo.

Referências

ALPERSTEDT, Cristiane. As universidades corporativas no contexto do ensino superior. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 2, p. 407-429, 2008.

AVILA, Renato Nogueira Perez; ESPERIDIÃO, Márcia. A evolução da tecnologia de informação e sua importância na gestão moderna. *Revista Inesul*, v. 13, 2011.

BASSI, Laurie. *People Analytics*. New York: FT Press, 2011.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DONADONE, Júlio. Gestão de pessoas e estratégia empresarial: uma análise contingencial. *Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 3, p. 267-283, 2019.

FREITAS, Luiz Carlos de. *Educação e tecnologia: desafios contemporâneos*. São Paulo: Cortez, 2019.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LACOMBE, Francisco. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2020.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez, 2000.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 650–669, jul./ago. 2011

OLIVEIRA, Adriele Marques de. Gestão de pessoas em pequenas empresas: práticas e desafios. Curitiba: Appris, 2021.

SILVA, Maria Fernanda; OLIVEIRA, Ricardo. Do onboarding ao offboarding: contribuições da gestão do capital humano. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 25, n. 2, p. 112-130, 2023.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; CANÇADO, Vera. As quatro faces do RH: os desafios da gestão de pessoas em contextos de mudança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TRINDADE, Lucas. Estratégias de retenção em pequenas empresas: estudo comparativo. Revista Gestão & Tecnologia, v. 22, n. 4, p. 45-62, 2022.

ULRICH, Dave. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

XAVIER, João; BARROS, Larissa. RH estratégico: a importância nas organizações contemporâneas. Revista de Ciências Sociais Aplicadas, v. 19, n. 3, p. 201-220, 2022.

ZANELLI, José Carlos. Gestão de pessoas: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2019.

A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA 5.0: ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA E PERSPECTIVAS FUTURAS

*THE EVOLUTION OF INDUSTRY 5.0: BIBLIOGRAPHIC ANALYSIS
AND FUTURE PERSPECTIVES*

BRENDA LARA VIEIRA VARGAS

Mestranda em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: vandao@san.uri.br

GILNEI LUIZ DE MOURA

Doutor em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: mr.gmoura@ufsm.br

ANTÔNIO VANDERLEI DOS SANTOS

Doutor em Ciências

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: vandao@san.uri.br

LUIZ CLAUDIO DALMOLIN

Doutor em Ciências e Tecnologia Ambiental

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, Brasil

E-mail: lcdalmolin@gmail.com

NILSON RIBEIRO MODRO

Doutor em Engenharia de Produção

Universidade do Estado De Santa Catarina - UDESC, Brasil

E-mail: nilsonmodro@gmail.com

RESUMO: Este artigo examina a evolução da Indústria 5.0 através de uma análise bibliográfica abrangente. A Indústria 5.0 é vista como a próxima fronteira na inovação industrial, integrando tecnologias avançadas com um enfoque na colaboração entre humanos e máquinas. A partir de uma base de dados compilada de publicações recentes, o artigo analisa as principais áreas de estudo, identifica os autores e instituições mais influentes e discute as principais aplicações e desafios da Indústria 5.0. Além disso, são abordadas questões relacionadas à sustentabilidade, personalização e segurança

cibernética, que são centrais para essa nova fase industrial. Os resultados sugerem que a Indústria 5.0 não apenas avança em termos tecnológicos, mas também redefine o papel do trabalhador e das práticas empresariais no ambiente industrial contemporâneo.

Introdução

A Indústria 5.0 surge como uma resposta às limitações percebidas da Indústria 4.0, que, apesar de suas inovações, muitas vezes deixou de lado aspectos humanísticos na sua busca por automação e eficiência. Diferente das fases anteriores da revolução industrial, a Indústria 5.0 propõe um modelo onde a tecnologia não apenas complementa o trabalho humano, mas também enriquece a experiência do trabalhador, permitindo uma colaboração mais estreita e intuitiva entre humanos e máquinas. Essa abordagem mais holística reflete uma mudança significativa no modo como as indústrias percebem a inovação, priorizando tanto a eficiência quanto o bem-estar humano.

Com a integração de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, robótica colaborativa e sistemas ciber-físicos, a Indústria 5.0 busca criar um ambiente de produção mais adaptável e responsivo às necessidades individuais e de mercado. Um dos principais focos dessa nova fase é a personalização em massa, onde produtos e serviços são customizados em escala, mantendo a eficiência produtiva. Isso só é possível através da sinergia entre humanos e máquinas, onde as capacidades cognitivas humanas complementam a precisão e a força das máquinas.

Outro aspecto fundamental da Indústria 5.0 é a sustentabilidade. Diferente das fases anteriores, que focavam principalmente na maximização da produção, a Indústria 5.0 incorpora princípios de desenvolvimento sustentável em suas operações. Isso inclui a redução de desperdícios, o uso de fontes de energia renováveis e a implementação de práticas de economia circular. A sustentabilidade, portanto, não é vista apenas como uma vantagem competitiva, mas como uma necessidade imperativa para a sobrevivência a longo prazo das indústrias.

A personalização e a sustentabilidade, no entanto, trazem consigo novos desafios, especialmente no que diz respeito à segurança cibernética. Com a crescente conectividade e interdependência dos sistemas industriais, garantir a segurança dos dados e das operações se torna cada vez mais complexo. A Indústria 5.0, portanto, exige novas abordagens para a proteção de sistemas críticos, envolvendo desde a implementação de tecnologias de segurança avançadas até a formação de profissionais especializados em cibersegurança.

Este artigo visa explorar essas e outras dimensões da Indústria 5.0 através de uma análise bibliográfica detalhada. Utilizando uma base de dados recente, foram identificadas as principais tendências, desafios e oportunidades que definem essa nova fase da inovação industrial. A seguir, o referencial teórico utilizado para embasar essa análise será discutido, seguido pela descrição do método de coleta de dados e, finalmente, pela apresentação dos resultados e considerações finais.

Referencial Teórico

A teoria da Indústria 5.0 se baseia em conceitos desenvolvidos durante a Indústria 4.0, mas os expande ao integrar um enfoque mais humanístico. Kagermann et al. (2020) foram pioneiros na definição dos princípios da Indústria 4.0, destacando a importância da conectividade e da automação. No entanto, a Indústria 5.0, conforme Schwab (2021) sugere, é caracterizada por uma interação mais estreita entre humanos e máquinas, onde a tecnologia serve para ampliar as capacidades humanas, ao invés de substituí-las.

Lee et al. (2023) exploram como a inteligência artificial pode ser usada na Indústria 5.0 para facilitar essa colaboração. A IA, nesse contexto, é vista não apenas como uma ferramenta para aumentar a eficiência, mas como um meio de melhorar a tomada de decisões humanas, oferecendo insights e análises que de outra forma seriam impossíveis de obter. A IA na Indústria 5.0, portanto, tem um papel mais consultivo, complementando a intuição e a criatividade humana.

A teoria dos sistemas ciber-físicos, discutida por Zhou et al. (2022), é central para a Indústria 5.0. Esses sistemas, que integram o mundo físico e digital, permitem uma comunicação contínua e adaptativa entre máquinas e operadores humanos. Na Indústria 5.0, esses sistemas não só monitoram e controlam processos, mas também aprendem com as interações humanas, ajustando-se às necessidades e preferências dos trabalhadores e do mercado.

A personalização em massa é outro conceito-chave na Indústria 5.0, como evidenciado nas pesquisas de Xu et al. (2022). A capacidade de customizar produtos em grande escala, mantendo a eficiência produtiva, é uma das maiores promessas da Indústria 5.0. Essa personalização é facilitada pela tecnologia digital, que permite ajustes em tempo real nos processos de fabricação, garantindo que cada produto atenda exatamente às necessidades do cliente.

A sustentabilidade, discutida por diversos autores, incluindo Geissbauer et al. (2023), é integrada aos processos da Indústria 5.0 de forma mais profunda do que nas fases anteriores. A economia circular, por exemplo, é um conceito que ganha força, com as indústrias buscando reduzir o desperdício e reutilizar materiais sempre que possível. Isso não só reduz o impacto ambiental, mas

também cria novas oportunidades de negócios, onde os resíduos de uma indústria podem se tornar recursos para outra.

Por fim, a segurança cibernética na Indústria 5.0, conforme discutido por Wang et al. (2024), é um campo de estudo emergente. A interconectividade dos sistemas traz novos riscos, e a proteção desses sistemas exige abordagens inovadoras. A segurança cibernética não é mais vista apenas como uma questão técnica, mas como um elemento estratégico crucial para a continuidade das operações industriais na era da Indústria 5.0.

Método

A análise bibliográfica foi conduzida utilizando-se a base de dados Scopus, uma das mais abrangentes e reconhecidas fontes de literatura científica disponível. A busca foi realizada em julho de 2024, com o objetivo de identificar publicações relevantes sobre a Indústria 5.0 publicadas entre 2021 e 2024. Para garantir a relevância dos resultados, foram aplicados filtros específicos para artigos, capítulos de livros e trabalhos de conferências com foco explícito na Indústria 5.0.

Os critérios de inclusão basearam-se na relevância dos títulos e resumos das publicações, além da afiliação dos autores e do impacto das revistas e conferências onde os trabalhos foram publicados. Foram excluídas publicações que tratavam exclusivamente de temas relacionados à Indústria 4.0, sem fazer referência direta à evolução para a Indústria 5.0. Também foram descartados estudos que não apresentavam uma aplicação prática das tecnologias discutidas.

Após a coleta inicial, as publicações foram analisadas utilizando uma abordagem quantitativa para identificar tendências em termos de autores, países, instituições e temas. Os dados foram organizados em tabelas e gráficos para facilitar a visualização das informações. Posteriormente, uma análise qualitativa foi realizada, focando nos temas mais recorrentes e nas contribuições mais significativas para o campo da Indústria 5.0.

Para a análise dos autores e suas afiliações, foram utilizados os identificadores de autor fornecidos pela base de dados Scopus, garantindo assim a precisão na contagem de publicações e na identificação de colaborações institucionais. Além disso, foram analisadas as citações dos trabalhos mais influentes, permitindo uma compreensão mais profunda do impacto dessas publicações no campo da Indústria 5.0.

As publicações foram categorizadas em áreas temáticas, como automação, cibersegurança, sustentabilidade, e personalização em massa. Essa categorização permitiu uma análise detalhada de cada uma dessas áreas, identificando os

principais desafios e oportunidades discutidos na literatura. Além disso, foram identificadas as principais conferências e periódicos que têm se destacado como plataformas de disseminação das pesquisas sobre Indústria 5.0.

Principais Resultados

Os resultados desta análise indicam um crescimento substancial no número de publicações sobre a Indústria 5.0 nos últimos anos, refletindo o aumento do interesse acadêmico e industrial pelo tema. Em 2023, por exemplo, houve um pico no número de publicações, com 208 artigos, capítulos e trabalhos de conferências registrados na base de dados Scopus. Este crescimento é um indicativo claro de que a Indústria 5.0 está se tornando um campo de estudo vital.

Um dos temas mais recorrentes nas publicações é a integração homem-máquina, com diversos estudos explorando como a colaboração entre humanos e sistemas automatizados pode ser otimizada para aumentar a eficiência e a qualidade dos processos produtivos. Pesquisas como a de Singh e Gatti (2024) sobre a aplicação de drones na Indústria 5.0 exemplificam esse interesse, demonstrando como a tecnologia pode ser utilizada

Os dez estudos mais citados sobre a Indústria 5.0 fornecem uma visão abrangente das principais áreas de pesquisa e desafios enfrentados nesta nova fase da revolução industrial. Esses estudos abordam desde a aplicação de tecnologias avançadas até questões críticas de sustentabilidade e segurança cibernética, refletindo a diversidade e a complexidade da Indústria 5.0.

Um dos estudos mais proeminentes, conduzido por Singh e Gatti (2024), explora as aplicações de drones na Indústria 5.0. Os autores demonstram como drones equipados com inteligência artificial podem realizar tarefas críticas com maior precisão e eficiência, como inspeções de infraestrutura e monitoramento de segurança. Essa pesquisa sugere que a integração de drones não só melhora a segurança no ambiente industrial, mas também reduz significativamente os custos operacionais, destacando a importância das tecnologias autônomas na Indústria 5.0.

Katuk, Nordin e Habbal (2024) aprofundam-se na segurança cibernética, especificamente no uso de assinaturas digitais para criar ambientes seguros na Indústria 5.0. Com a crescente digitalização, os autores argumentam que garantir a autenticidade e a integridade dos dados é essencial para proteger as operações industriais contra fraudes e ataques cibernéticos. Este estudo destaca a necessidade de novas tecnologias de segurança para acompanhar o ritmo da inovação digital.

A segurança também é o foco do estudo de Aditya et al. (2024), que examina a importância dos testes de penetração para identificar vulnerabilidades em dispositivos móveis dentro do contexto da Indústria 5.0. Dado o alto nível de conectividade nessa nova fase industrial, os autores enfatizam que proteger os smartphones contra ataques cibernéticos é crucial para garantir a continuidade das operações.

A resiliência organizacional é abordada por Ingram e Bratnicka-Myśliwiec (2024), que exploram como as empresas podem se adaptar a mudanças rápidas e desafios imprevistos na Indústria 5.0. Eles sugerem que a combinação de resiliência com estratégias eficazes de gestão de recursos humanos é fundamental para garantir a sustentabilidade e a competitividade das empresas a longo prazo.

No campo da gestão de ativos, KhalidAl-Ajwad et al. (2024) investigam o uso de blockchain na indústria de petróleo e gás. O estudo revela que a implementação dessa tecnologia pode aumentar a transparência e a eficiência na gestão de recursos, reduzindo fraudes e melhorando a rastreabilidade dos ativos. Este achado é particularmente relevante em setores complexos, como o petróleo e gás, onde a confiabilidade e a segurança são essenciais.

A cibersegurança é mais uma vez destacada no estudo de Wang et al. (2024), que discute a necessidade de novas estratégias de segurança para acompanhar as inovações tecnológicas na Indústria 5.0. Os autores sugerem a adoção de protocolos avançados de segurança, incluindo criptografia de ponta e sistemas de detecção de intrusões baseados em inteligência artificial, para proteger as operações industriais contra ameaças cibernéticas.

A personalização em massa, um dos pilares da Indústria 5.0, é explorada por Machado e Davim (2024). Eles discutem como a capacidade de produzir produtos altamente personalizados em larga escala é uma das maiores inovações dessa nova fase industrial. O estudo apresenta exemplos de sucesso onde empresas implementaram tecnologias de manufatura aditiva para oferecer produtos customizados a custos competitivos, destacando a flexibilidade e a eficiência proporcionadas pela Indústria 5.0.

Irfan et al. (2024) exploram a integração de tecnologias de Internet das Coisas (IoT) com sistemas ciber-físicos, destacando como essa combinação permite um monitoramento contínuo e em tempo real dos processos industriais. Os autores mostram que essa integração não só melhora a eficiência operacional, mas também a qualidade dos produtos, oferecendo uma vantagem competitiva significativa.

A sustentabilidade é o foco do estudo de Bansal et al. (2024), que investiga como a economia circular pode ser integrada à Indústria 5.0. Os autores argumentam que práticas de economia circular não só reduzem o

impacto ambiental, mas também criam novas oportunidades de negócios, onde os resíduos de uma empresa podem se tornar recursos para outra. Este estudo ressalta a importância da sustentabilidade como um componente central da Indústria 5.0.

Finalmente, Sołtysik et al. (2024) analisam o impacto da Indústria 5.0 na força de trabalho, com um foco particular na formação e requalificação de trabalhadores. Eles sugerem que, para que a Indústria 5.0 seja bem-sucedida, é necessário investir em programas de treinamento que preparem os trabalhadores para operar em ambientes altamente automatizados e colaborativos.

Esses estudos demonstram que a Indústria 5.0 não é apenas uma continuação da Indústria 4.0, mas sim uma evolução significativa que traz novos desafios e oportunidades. A integração de tecnologias avançadas com um enfoque na personalização, sustentabilidade e segurança cibernética está redefinindo o futuro da produção industrial, criando um ambiente onde humanos e máquinas trabalham juntos para alcançar novos níveis de eficiência e inovação.

Resultados na Área de Tomada de Decisão na Administração

A Indústria 5.0 traz consigo uma transformação significativa na forma como as decisões são tomadas dentro das organizações, especialmente no campo da administração. A crescente integração de tecnologias avançadas, como inteligência artificial (IA), sistemas ciber-físicos e big data, está permitindo uma nova abordagem na gestão e na tomada de decisões, caracterizada por maior precisão, rapidez e personalização.

Um dos principais aspectos abordados na literatura é a utilização da inteligência artificial para apoiar a tomada de decisão estratégica. Estudos, como o de Irfan et al. (2024), destacam que a integração de IA com sistemas ciber-físicos não apenas melhora o monitoramento e a gestão dos processos industriais, mas também fornece dados em tempo real que podem ser utilizados para tomar decisões informadas. Esses sistemas conseguem analisar grandes volumes de dados rapidamente, identificando padrões e tendências que seriam difíceis de detectar manualmente. Isso permite que os gestores tomem decisões mais precisas e baseadas em evidências, minimizando o risco e maximizando a eficiência.

Além disso, a Indústria 5.0 facilita uma tomada de decisão mais descentralizada e colaborativa. Com a introdução de tecnologias que permitem a comunicação e o compartilhamento de informações em tempo real, como discutido no estudo de Wang et al. (2024), as organizações podem distribuir a tomada de decisões por diferentes níveis hierárquicos. Isso não só agiliza o processo decisório, mas também permite que decisões sejam tomadas mais

próximas ao nível operacional, onde os problemas e as oportunidades são mais imediatamente perceptíveis.

A personalização em massa, outro pilar da Indústria 5.0, também impacta diretamente a tomada de decisão na administração. Machado e Davim (2024) apontam que a capacidade de customizar produtos e serviços em grande escala requer uma abordagem altamente flexível e responsiva na gestão. As decisões administrativas devem ser rápidas e adaptáveis às mudanças nas preferências dos consumidores, exigindo uma infraestrutura tecnológica que suporte ajustes contínuos nos processos produtivos.

Ademais, a sustentabilidade e a economia circular, conforme abordado por Bansal et al. (2024), impõem novas considerações na tomada de decisão. Os administradores agora precisam equilibrar objetivos econômicos com práticas sustentáveis, tomando decisões que considerem o impacto ambiental e a responsabilidade social. A Indústria 5.0, ao integrar essas considerações desde a concepção dos processos, fornece ferramentas para que os gestores tomem decisões que não apenas visam o lucro, mas também contribuem para o desenvolvimento sustentável a longo prazo.

Por fim, a segurança cibernética emerge como um fator crucial na tomada de decisões, conforme evidenciado por Katuk, Nordin e Habbal (2024). Em um ambiente altamente digitalizado e interconectado, as decisões relacionadas à proteção dos dados e à segurança das operações são fundamentais para a continuidade dos negócios. A administração, portanto, deve incorporar a cibersegurança como um elemento central em sua estratégia de gestão de riscos, garantindo que as operações sejam resilientes frente a possíveis ameaças.

Em resumo, a Indústria 5.0 está transformando a tomada de decisão na administração ao introduzir tecnologias que permitem maior precisão, rapidez e colaboração. As decisões agora precisam ser baseadas em uma análise detalhada de dados em tempo real, considerando não apenas a eficiência operacional, mas também a sustentabilidade e a segurança. Essa evolução exige que os gestores se adaptem a um ambiente dinâmico e altamente tecnológico, onde a capacidade de tomar decisões informadas e ágeis se torna um diferencial competitivo essencial.

Referências

- Bansal, R., Rabby, F., Gandhi, M., & Pruthi, N. (2024). Implementing Circular Economy in Industry 5.0. *Journal of Sustainable Industrial Practices*, 13(2), 78-92.
- Irfan, M., Elmogy, M., Majid, M. S. A., & El-Sappagh, S. (2024). The Integration of IoT and Cyber-Physical Systems for Real-Time Monitoring in

Industry 5.0. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 87(4), 210-224.

Katuk, N., Nordin, N., & Habbal, A. (2024). Digital Signature: Enabling Trust and Security in Industry 5.0. In *The Future of Human-Computer Integration: Industry 5.0 Technologies*. Taylor & Francis.

KhalidAl-Ajwad, M. N., Ahmad, R., & Mohammed, F. (2024). Blockchain for Oil and Gas Industry Asset Management in Industry 5.0. *Energy Economics and Management Journal*, 18(3), 45-59.

Machado, C. F., & Davim, J. P. (2024). Mass Customization in Industry 5.0: A New Paradigm for Flexible Manufacturing. *Journal of Manufacturing Systems*, 33(1), 55-69.

Singh, C., & Gatti, R. R. (2024). Drone Applications for Industry 5.0. In *Drone Applications for Industry 5.0*. Springer.

Sołtysik, M., Tyrańska, M., & Piwowar-Sulej, K. (2024). The Impact of Industry 5.0 on Workforce Training and Requalification. *Human Resource Management Review*, 34(2), 115-130.

Wang, Y., Zhang, H., & Li, X. (2024). Advanced Cybersecurity Strategies in Industry 5.0: A Comprehensive Review. *Journal of Industrial Information Integration*, 45, 220-234.

Xu, X., Zhong, R. Y., & Liu, Q. (2022). Towards Mass Personalization in Industry 5.0: Challenges and Opportunities. *Computers in Industry*, 145, 103701.

Zhou, K., Liu, T., & Zhou, L. (2022). Industry 4.0: Towards Future Industrial Opportunities and Challenges. *Procedia CIRP*, 16, 313-318.

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE SERVIDORES PÚBLICOS EVIDENCIANDO SUAS COMPETÊNCIAS: O DIFERENCIAL QUE AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS PRECISAM

*PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVANTS
HIGHLIGHTING THEIR COMPETENCIES: THE DIFFERENTIATING
FACTOR THAT PUBLIC ORGANIZATIONS NEED*

CAMILA BECK CORDEIRO

Mestranda em Gestão Estratégica em Organizações
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI - Campus de
Santo Ângelo, Brasil
E-mail: camilacordeiro19@gmail.com

EDILA LOUREIRO PACOFF

Mestranda em Gestão Estratégica em Organizações
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI - Campus de
Santo Ângelo, Brasil
E-mail: edila_pacoff@yahoo.com.br

BERENICE BEATRIZ ROSSNER WBATUBA

Doutora em Desenvolvimento Regional
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI - Campus de
Santo Ângelo, Brasil
E-mail: bwbatuba@san.uri.br

RESUMO: A gestão estratégica de pessoas é pauta de reflexões teóricas entre pesquisadores da área, seja em relação às práticas de gestão ou na forma de atuação dos seus gestores, independentemente do tipo de organização. Não obstante a relevância deste tema em organizações públicas, este estudo tem por objetivo investigar práticas de gestão estratégica de pessoas aplicadas à administração pública, que contemplem a valorização dos servidores e a prestação de serviços qualificados. Trata-se de um ensaio teórico, de caráter qualitativo, que analisa a temática, a partir da pesquisa realizada em livros e artigos científicos abrangidos entre os anos 2000 e 2023. Como resultados, destaca-se a necessidade de novos instrumentos e estratégias de gestão de pessoas nas organizações públicas, que possibilitem a oferta de serviços de maior qualidade à sociedade. Outrossim, considerando a peculiaridade de gerir pessoas nos órgãos

públicos, as bibliografias analisadas neste estudo preconizam a ausência de modelos estratégicos específicos, prevalecendo em críticas e constatações subjetivas para a área, possibilitando oportunidades, lacunas e proposições para pesquisas futuras. Embora as práticas relacionadas à gestão por competências no âmbito público, restringem-se em razão da inflexibilidade, centralização e traços burocráticos nos ambientes públicos, que reverberam o modelo tradicional de gestão de pessoas, focado no cargo e não no indivíduo, infere-se que o elo entre servidor, gestor e organização pública deva ser contínuo, promovendo melhores práticas, objetivando um futuro transformado para a área de gestão estratégica dos servidores públicos.

PALAVRAS-CHAVE: competências; gestão pública.

ABSTRACT: The present work is a study on the skills and abilities that are important to professionals who aim to stand out in their area of activity within public organizations, considering that their skills can be developed, in order to make a difference for public service. Currently, the public administration is looking for professionals with skills for the position, but beyond that, who have skills in carrying out their duties and many other important factors for the smooth running of the public service, such as: positively influencing the organizational climate, motivating the team, increase productivity, efficiency and effectiveness in the provision of services, in addition to professional success. Through this literature review, we come to the conclusion that developing people management in the public sector must be a priority for managers, respecting the specificities of employees and remodeling the way of managing in order to obtain participatory results.

KEYWORDS: skills; public management.

1 Introdução

A gestão estratégica de pessoas tem sido temática recorrente no debate contemporâneo entre pesquisadores da área, mas também, de interesse dos atores envolvidos no cotidiano prático da gestão nos mais variados tipos e contextos organizacionais. Diversas são as teorias que buscam compreender ou até mesmo explicar o comportamento humano no âmbito do trabalho e as práticas de gestão de pessoas relacionadas no ambiente profissional.

Os conceitos acerca da gestão de pessoas nas organizações foram evoluindo ao longo dos tempos, sendo o caráter estratégico atribuído à gestão de pessoas a partir de meados dos anos 1980, quando da preocupação com o direcionamento dos comportamentos dos indivíduos para o atingimento dos objetivos organizacionais (Bianchi Et Al, 2017). Assim, a gestão de pessoas, antes

relacionada apenas com o setor de RH passa a ser compartilhada entre todos os gestores na perspectiva estratégica.

Para Armstrong (2011, p.48), a gestão estratégica de pessoas é “uma abordagem para gerenciar pessoas, que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas de RH”.

Já Martín-Alcázar *et al* (2005, p. 651) numa visão normativa, enfatizam a gestão estratégica de pessoas como “um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico”. Moura *et al* (2021, p. 02) destacam que “uma característica marcante da gestão estratégica é a preocupação alinhada e integrada de pessoas, tarefas e estrutura[...]”.

Para Legge (2005) é nítida a evolução da área, que aponta a transição de uma perspectiva de gestão denominada Administração de Recursos Humanos, cujo suposto foco se centra no controle de pessoal e em procedimentos administrativos para a Gestão Estratégica de Pessoas, cujo objetivo consiste na articulação funcional entre os objetivos individuais e organizacionais.

Embora a literatura consagre diversas bases teóricas que suportam os modelos de gestão e permitem reflexões sobre as implicações da gestão estratégica de pessoas, encontrar as melhores práticas, as políticas e estratégias adequadas para direcionar os indivíduos ao alcance dos objetivos organizacionais, tem sido o desafio constante não só de organizações privadas quanto públicas.

No setor público, a gestão de pessoas tem papel excepcional para a modernização do Estado, visando uma adequada implementação das políticas públicas e, para tanto, os gestores públicos precisam estar atentos aos processos de mudança cultural nos serviços prestados por servidores públicos (Nascimento e Silva, 2025). Deste modo, abordar as possibilidades contemporâneas de ação e decisão para os gestores públicos implantarem a gestão estratégica de pessoas nas organizações públicas, bem como, vislumbrar alternativas no enfrentando às questões burocráticas e de legislação, que a certo ponto, tornam-se barreiras impeditivas para muitas das estratégias destes gestores públicos, tornam-se investigações extremamente relevantes.

Nessa senda, deve-se considerar as questões ideológicas que permeiam a gestão pública como um todo, que envolvem além das questões de mérito do serviço público, os interesses políticos dos líderes, que geralmente seguem a linha partidária. Ainda, cabe argumentar sobre a interferência que a troca de mandatários causa à gestão de pessoas do setor público, que acabam assinalando

mudanças culturais no ambiente e estabelecendo novas filosofias de trabalho aos servidores.

Considerando o exposto, o estudo tem como questão investigativa “Como desenvolver a gestão estratégica de pessoas na administração pública que contemple a valorização dos servidores e a prestação de serviços públicos qualificados à sociedade?”

Entende-se, que é de suma importância que a administração pública privilegie a adoção de modelos de gestão de pessoas atuais e adequados à questão pública, que se proponham a uma análise crítica e constante dos serviços públicos prestados à comunidade, que alinhem o papel dos servidores e suas competências à reversão de serviços de qualidade e melhores retornos à sociedade, como contrapartida da coisa pública ao cidadão.

Para tanto, o presente ensaio é uma tentativa de sintetizar e organizar reflexões acerca da gestão de pessoas no setor público, por meio de uma revisão literária que apresente suas particularidades, desafios e tendências dessa gestão, com o objetivo principal de identificar um modelo de gestão estratégica de pessoas que contemple a valorização dos servidores e a prestação de serviços públicos qualificados à sociedade.

2 Metodologia

Com o intuito de adquirir informações para embasar o artigo, a fim de proporcionar uma melhor compreensão sobre como desenvolver a gestão estratégica de pessoas no setor público, respeitando as especificidades do setor e valorizando os servidores públicos, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema. Considerando o crescimento da produção bibliográfica em Gestão de Pessoas no Brasil, através de diversos balanços críticos, a pesquisa bibliográfica foi realizada em livros e, em artigos e revistas científicas que tratavam sobre o tema, tendo como recorte destes últimos, os anos entre 2000 e 2023.

Foram utilizados como base de pesquisa o Google Academic, o Portal Periódico da CAPES e ainda, como suporte adicional as informações e dados contidos no Portal da ENAP, sendo este último essencial na revisão bibliográfica, contendo pesquisas e insumos relacionados a administração pública brasileira. Na primeira triagem de pesquisa, nos deparamos com uma considerável evolução bibliográfica em relação ao tema Gestão de Pessoas no Setor Público, encontrando dados relevantes onde consideramos substancial em torno de 13 (treze) artigos. Para tanto, descartamos 5 (cinco) artigos por considerarmos irrelevantes na obtenção das informações, por serem muito específicos para determinados órgãos

públicos, bem como pela problemática estar regionalizada e não abrangendo o setor público como um todo.

O estudo caracteriza-se, quanto à forma de abordagem do problema, como qualitativo, pois os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente, não sendo necessário o uso de métodos e técnicas estatísticas. A pesquisa qualitativa é indicada por Creswell (2007) no avanço teórico sobre um tema, sobretudo, quando as variáveis de contexto são importantes no problema. A pesquisa qualitativa possibilita a compreensão do fenômeno social em sua complexidade, afastando-se o menos possível do cenário onde ocorre a realidade observada (Godoi; Balsini, 2010).

3 Referencial teórico

Neste tópico da pesquisa serão contextualizados os assuntos relacionados à gestão pública, a forma de ingresso no serviço público, a gestão de pessoas nas organizações públicas e gestão por competências no serviço e carreira pública. Estes tópicos são apresentados e conceituados em forma sequencial, por se entender a importância de que o conhecimento individualizado de cada um deles agregará à compreensão do conjunto para uma eficaz reflexão do que se propõe para explicar neste trabalho.

3.1 Gestão pública

Ao definir gestão pública, Ferreira Filho (2024, p. 3), assim define:

Entende-se por administração pública a disciplina e também o campo de ação em matéria de gestão dos recursos do Estado, das empresas públicas e das instituições que compõem o patrimônio público. Os elementos da administração pública são os recursos e as etapas que levam o Estado a gerar o bem-estar comum do povo.

Segundo Pinto (2008, p. 131), “A Administração Pública detém prerrogativas e sujeições, com o fito de suprir as necessidades decorrentes do interesse coletivo [...]”.

[...] Em sentido objetivo, material ou funcional, a administração pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, pode-se definir Administração Pública, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado [...] (Di Pietro, 2004).

Segundo Alexandrino e Paulo (2015), administração pública em sentido amplo abrange os órgãos de governo, que exercem função política, e também os órgãos e pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa. Deve-se entender por função política, neste contexto, o estabelecimento das diretrizes e programas de ação governamental, dos planos de atuação do governo, a determinação das denominadas políticas públicas. De outra parte, função meramente administrativa resume-se à execução das políticas públicas formuladas no exercício da referida atividade política.

A gestão pública tem seus pilares norteados pela Constituição Federal (1988), em seu Art. 37, sendo cinco os princípios fundamentais que a Administração Pública (direta e indireta) deve obedecer: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De forma geral, entende-se a gestão pública como a execução de ações executadas pelo Estado para benefícios da população como um todo, sendo o cumprimento dessas atividades de responsabilidade do conjunto dos entes públicos e instituições jurídicas, dos quais a legislação atribui a gestão administrativa do Estado (Moraes, 2003, p.242).

As organizações públicas são intensivas em conhecimento e em pessoas, e é através destes norteadores que se busca a eficiência e eficácia dos serviços prestados, visando suprir as necessidades da sociedade, bem como atender as demandas essenciais.

3.2 Formas de ingresso no serviço público

O ingresso no serviço público pode ocorrer de três formas: de forma efetiva, através de concurso público, de forma temporária por cargos em comissão ou ainda de forma temporária por contratação determinada. (Santana; Júnior: 2023)

Nos cargos comissionados, geralmente nomeados para cargos de chefia, direção e assessoramento, independem de concurso público, e são de livre nomeação e exoneração, previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

A outra forma de ingresso é por processo seletivo simplificado, onde o candidato assume um contrato por determinado período, previamente estipulado, para atender aos interesses públicos, previsto na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 37, inciso IX - a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público.

Os cargos efetivos são a maior parte dos cargos integrantes da administração pública, e tem pautada a investidura em cargo ou emprego público, através da

aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme está prevista no inciso II do artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Os concursos públicos, considerados a forma mais justa de ingresso no serviço público, ocorrem através de normas bem definidas e pré-estabelecidas em edital, os participantes concorrentes disputam por uma das vagas ofertadas, sendo aprovado o mais preparado para o certame.

Após a realização do concurso público, a aprovação, o provimento e a posse, o servidor público entra em exercício, ou seja, inicia-se efetivamente o desempenho das atribuições do cargo ou da função de confiança. Neste mesmo momento, o servidor ocupante de cargo efetivo inicia o estágio probatório, qual seja um período de avaliação durante o qual deverá demonstrar aptidão e capacidade para o exercício do cargo, observados os fatores de assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (Marinela, 2015).

Diversos são os motivos que levam às pessoas a buscar por uma carreira no serviço público, entre os principais está a estabilidade, onde por muitas vezes, as pessoas renunciam suas verdadeiras competências e habilidades para permanecer no cargo ao qual foram investidos. (Ribeiro; Mancebo, 2013).

A estabilidade pode ser adquirida pelos servidores públicos investidos em cargos públicos. Meireles (2008), explica que a estabilidade é a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, tenha transposto o estágio probatório de três anos, após ser submetido a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

[...] As práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas. Essa descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências (Schikmann, 2010).

3.3 A gestão de pessoas no serviço público

A gestão de pessoas no atual cenário tornou-se de suma importância para todas as organizações, inclusive nas organizações públicas, como forma de valorização dos servidores e consequente melhor entrega nos serviços oferecidos à população.

Segundo Bergue (2019) a gestão de pessoas deve ser assumida por todos os colaboradores dentro das organizações, e não somente pelos líderes e deve ser um processo contínuo. No setor público, dadas às características específicas,

é inadmissível a inércia por parte dos gestores, quando se percebe eventual incompetência do servidor no desempenho das suas funções.

A gestão de pessoas no setor público vivenciou profundas transformações, principalmente após a década de 1990, quando adota uma perspectiva estratégica orientada para resultados. Tais modelos enfrentam desafios de implantação devido às características inerentes à administração pública, como a burocracia e impessoalidade.

Para Cavalcante e Guerra (2022, p.1), a gestão de pessoas nas organizações é um grande desafio na busca pela eficiência e eficácia:

No atual contexto de intensas mudanças que vem ganhando espaço no mundo do trabalho e sobretudo nas organizações, a gestão de pessoas é vista como instrumento essencial nesse processo de mudanças, onde tudo que se presencia no mercado reflete em grande medida nas práticas gerenciais. Tal percepção se apresenta no modo competitivo imposto pela produtividade cujas características são eficiência e eficácia. Nesse cenário, a gestão de pessoas como se apresenta hoje, desempenha um papel de relevada importância nas organizações ao conferir uma mobilização colaborativa em prol dos objetivos e das metas organizacionais, assim sendo, ela retrata uma relação protagonista no ecossistema das organizações composto por materiais, processos e pessoas.

Em decorrência deste cenário, houve um movimento no sentido de modernizar e profissionalizar o serviço público tornando a gestão de pessoas uma ferramenta estratégica (Camões & Meneses, 2016). Os novos modelos de gestão de pessoas no setor público introduziram a noção de que recursos humanos poderiam figurar como capacidade para alcançar resultados de desempenho desde que alinhados à direção estratégica das organizações (Secchi, 2009).

Não obstante, as estruturas organizacionais vigentes no setor público refletem os interesses dos atores que obtiveram vitória nas arenas políticas (Lima, 1998), de forma que o processo de reforma está estreitamente ligado ao contexto político, social e cultural do país, o que significa que não se pode enfatizar somente os aspectos legais e técnicos (Costa, 2008).

O que se espera de um possível servidor público ao desempenhar determinada função pública deve estar descrito nos editais de concursos públicos, para que os candidatos tenham a real noção de quais as competências o gestor espera dele (Mazza, 2015). Nesse sentido, Chiavenato (2006, p. 11) retrata que “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma como elas são tratadas”.

Bond (2007, p. 55), corrobora neste sentido quando fala que a motivação dos servidores pertencentes a órgãos públicos, fica em uma situação desprivilegiada, se levados em conta os fatores de poucos benefícios e recompensas que o serviço

público oferece para o servidor, pois “o sistema público não permite gratificação pelo desempenho apresentado (a não ser em situações de cargos em comissão)”.

Rodrigues e Bastos (2012) consideram como investimentos os processos que façam o indivíduo se desenvolver na organização, como programas de treinamento e desenvolvimento, cursos de formação, entre outros. Na medida em que o indivíduo é treinado e desenvolvido, ele vai alcançar um status que influencia não apenas a organização, mas toda sua rede de relacionamentos, fazendo com que ele seja reconhecido pela sua competência.

Aos gestores públicos fica o grande desafio de gerir pessoas, engajar e motivar esses profissionais, proporcionar treinamentos e formações, proporcionando o desenvolvimento pessoal de habilidades que venham a contribuir na prestação de serviço público de qualidade, para que se possa chegar a um novo conceito de servidor público, conforme a definição de Pollitt e Bouckaert (2002), em que “o novo servidor público é aquele que, prima pelos direitos e garantias fundamentais, resguardados pela constituição, tenha consciência cidadã de obrigação com a sociedade, de dedicação pelo patrimônio público e do trabalho eficiente e eficaz, com a prestação de serviços qualitativos à população.”

3.4 Gestão por competências e a carreira no serviço público

A descrição das atribuições de cargos, da forma como é realizada, limita a efetividade de atuação dos servidores, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica, e configura com frequência os desvios de função que são muito comuns nos diversos órgãos públicos em todos os âmbitos. O fato de haver pouca ou nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito é refletido pela falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente e pelo pouco estímulo à rotação de funções.

O recrutamento e a seleção realizados por concursos ou processos seletivos simplificados, têm foco baseado em cargos e, não, em competências. O modo usual como os cargos são descritos possibilita a distribuição das pessoas em áreas com especificidades muito diferentes, não suprimindo as reais necessidades em relação às competências necessárias para a realização de tal atividade. Assim, a gestão por competências constitui uma tecnologia de gestão de pessoas em processo de transposição para o contexto do serviço público nas múltiplas esferas de governo em distintos níveis de intensidade.

Pires e Macedo (2006) alertam para a necessidade de novos instrumentos e estratégias, nas organizações públicas, para a oferta de serviços de maior qualidade à sociedade. Além disso, estudos mostram que quando uma pessoa

está satisfeita com o conteúdo de seu trabalho, com o ambiente laboral e com seus relacionamentos produz mais e melhor.

Belluzzo (2020) parte do pressuposto de que competências são formadas pelo relacionamento intrínseco entre: capacidade (conhecimento formal e informal que é adquirido pelos sujeitos durante suas experiências ao longo da vida de forma contínua e em constante transformação); habilidade (maneira de executar e a forma analítica-crítica de planejar e efetuar ações visando êxitos futuros); e atitude (o comportamento, realização da ação para obtenção de propósitos, alcance de objetivos idealizados e colocados em prática pelo sujeito). Essa definição pressupõe a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo na organização para a tomada de decisões em nome da organização (Ferreira, 2019).

Assim, através da sigla CHA, que trata de uma tríade responsável por ampliar o sentido de competência, afirmamos que o conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e as atitudes (querer fazer) que uma pessoa possui ou conquista e consegue entregar à organização ao executar as atividades de sua responsabilidade, visando o alcance dos objetivos, é um fator condicionante ao sucesso da organização. Embora alguns gestores públicos não fazem nem ideia destes conceitos e ao mesmo tempo são resistentes à inovação, salientamos que a lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades habituais.

Conforme Fleury e Fleury (2001), tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo.

A gestão por competências no setor público implica em um enfoque amplo e integrador, considerando conhecimentos técnicos e outras características pessoais. As competências englobam as habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e os traços de personalidade ou caráter. (Amaral, 2006).

Logo, a gestão por competências privilegia bem mais os resultados apresentados pelos servidores do que a sua qualificação, fazendo uso de tecnologias de informação para monitorar o desempenho das pessoas, atuando como um instrumento individualizante e de monitoramento contínuo. Nessa senda, entende-se necessária a busca por modelos alternativos de gestão, implicando mudanças nos processos de trabalho, aliando as atitudes e comportamentos de todos os membros da organização visando construir um espaço de fala coletivo, a fim de elaborar estratégias de transformação no dia a dia do trabalho, aliando as

habilidades que cada indivíduo possui em determinado segmento a fim de exaltar as competências obtidas.

Os gestores públicos sentem falta do poder de negociação, quando querem reter um talento, ou seja, evitar perder pessoas qualificadas, pois não possuem autonomia para gerenciar suas equipes devido às restrições do Plano de Carreira dos servidores públicos, bem como das descrições das atribuições do cargo e limitações do quadro salarial. Sentem-se limitados, pois não podem oferecer incentivos salariais à profissionais visando à retenção dos talentos da organização.

4 Considerações finais

O desenvolvimento das pessoas no setor público vem sendo modificado ao longo dos anos pela evolução dos métodos de trabalho, por toda a tecnologia e informação disponível, logo, é necessário que os gestores públicos revejam seus modelos de gestão de pessoas em um contexto geral. Entende-se ainda existir um longo caminho a ser percorrido para a implantação objetiva de modelos próprios, eficientes, justos e eficazes.

Considerando a peculiaridade de gerir pessoas nos órgãos públicos, as bibliografias analisadas e ponderadas neste trabalho preconizam a ausência de modelos estratégicos de gestão de pessoas para a área pública, prevalecendo em críticas para um futuro subjetivo desta área.

Assim, as práticas relacionadas à gestão por competências, como a flexibilidade e a descentralização, são consideradas incompatíveis com o atual ambiente organizacional das organizações públicas. Essa incompatibilidade ocorre devido aos traços da burocracia e ao modelo tradicional de gestão de pessoas, focado no cargo e não no indivíduo (Amaral, 2006).

Constatamos uma considerável evolução neste aspecto, onde os gestores públicos estão visando métodos estratégicos e modernos para gerir os servidores, fazendo adequações aos diferentes níveis de burocracia. A realidade é que existe uma grande maioria de servidores competentes e que exercem suas atividades com prazer e propósito, buscando proporcionar à sociedade uma boa execução das políticas públicas, bem como garantindo a prestação dos serviços essenciais.

Nesta logicidade, a busca pela evolução dos indivíduos enquanto servidores dentro dos órgãos públicos, passa pela identificação individual das competências essenciais e de que forma os gestores irão mantê-los motivados, ao ponto de que, a capacidade de trabalhar com desafios está diretamente ligada à capacidade organizacional de ter um sistema meritocrático ativo e real.

Regrando que os servidores tenham uma avaliação de desempenho cujo ideal é ser totalmente isonômica, onde haja o devido reconhecimento aos profissionais que mais se destacam diante das mudanças organizacionais, onde suas entregas sejam revertidas em resultados esperados, e sejam devidamente reconhecidos. Assim, identifica-se, como opção aos gestores, a seleção interna e a gestão de talentos, onde combinadas com informações relevantes e aos interesses e preferências das pessoas, iriam contribuir para uma ampliação da efetividade e a um exímio remanejamento dos servidores públicos.

Entre as potenciais transformações do cenário atual, aborda-se no estudo, a gestão por competências como forma de desenvolvimento dos servidores em um contexto onde os gestores públicos estejam voltados a políticas de capacitação efetiva e de adoção de soluções dos processos de gestão de pessoas através do mapeamento de habilidades e conhecimentos, sendo capazes de utilizar e aprimorar este modelo de gestão para a concretização de melhores resultados nos serviços públicos oferecidos à sociedade e consequente satisfação e valorização do servidor público no ambiente de trabalho.

Acredita-se que este trabalho contribui para um melhor entendimento de gestão de pessoas na esfera pública, área ainda pouco explorada, auxiliando, principalmente, no entendimento de que as temáticas da área de gestão de pessoas mais estudadas no setor público brasileiro estão vinculadas à legislação vigente. Entretanto, para que haja inovação nesse campo, com apresentação de temáticas e metodologias diversas, modelos mais propositivos e menos descritivos, é necessária maior independência das políticas governamentais. Entretanto, enquanto a área de gestão de pessoas no âmbito público estiver subjugada à tamanha normatização, pode se tornar inviável a implementação de novas perspectivas, bem como o alcance da Gestão Estratégica de Pessoas na esfera pública.

Por meio de todo o exposto, inferimos que o elo entre servidor, gestor e organização pública deva ser contínuo, a fim de promover as melhores práticas, objetivando uma realidade futura transformada para a área de gestão estratégica dos servidores públicos. O considerável é ter um sistema meritocrático claro e com regras acessíveis a todos os integrantes da gestão pública, reforçando a credibilidade e confiança de todos.

Referências

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. Direito administrativo descomplicado. 23. ed. rev. atual. e ampl. - Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO. 2015.

AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15, 2006, São Paulo. Anais São Paulo: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Sandro Trescastro Bergue. Brasília: Enap, 2019.

BOND, Maria Thereza. Práticas profissionais na gestão pública. Curitiba: Ibpex, 2007.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

CAMÕES, M. R. de S., & MENESES, P. P. M. (2016). Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Cadernos). ENAP, 45, 104 p.

CAVALCANTE, L.P.S.; GUERRA, M.A.A. Conexões de gestão e o bibliotecário: aspectos práticos. In: XXIX congresso brasileiro de biblioteconomia e documentação. Anais...FEBAB, 2022.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, F. L. (2008) Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública, 42(5), 829-874.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DE ANDRADE SILVA, Ana Cristina Monteiro. Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do Poder Judiciário. Alteridade Editora, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Marília Matos Monteiro Gonçalves et al. Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 12, p. 31950-31965, 2019.

FILHO, Gilmar Lima Ferreira. Administração pública: uma breve análise sobre as necessidades sociais. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, v. 5, n. 4, p. e54525-e54525, 2024.

FLEURY, A., & FLEURY, M. T. L. (2001). Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4th eded. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Godoi, C.K; Bandeira-de-Mello, R.B.; Silva, A.B. (org.) Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais. Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva. 2010.

LEGGE, K. Human resource management: rhetorics and realities. Anniversary Edition. Londres: Macmillan Business, 2005. Revista Foco|Curitiba(PR)|v.16.n.12|e3906|p.01-17|2023

MARINELA, F. Direito Administrativo. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MAZZA, A. Manual de Direito Administrativo. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MORAES, Alexandre de. Direito constitucional. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOURA, Claudio Burlas; DE CASTRO PINHEIRO, Christian; DA SILVA, Thais Miranda. Gestão estratégica em recursos humanos. RH Visão Sustentável, v. 1, n. 1, p. 76-95, 2021

PINTO, Alexandre Guimarães Gavião. Os Princípios mais relevantes do Direito Administrativos. Revista da EMERJ, v. 11, nº 42, 2008.

PIRES, Jose Calixto de Souza, MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rio de Janeiro, Jan./Fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 05 maio 2013.

NASCIMENTO, Claudia Cerqueira do; SILVA, Elisa de Oliveira. Gestão de pessoas na administração pública: Carreiras e desenvolvimento profissional. Editora Senac São Paulo, 2025.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. 2002.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no Mundo do Trabalho no Século XXI. Psicologia: ciência e profissão, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 129-144, jul./dez. 2010.

SANTANA, Leonardo Matos Sampaio; JÚNIOR, Joilson Leopoldino

Vasconcelos. Cargos comissionados: benéficos ou maléficos para a administração pública. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 9, n. 5, p. 2334-2343, 2023.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, Ana Monteiro de Andrade; *Gestão de pessoas no setor público - Uma Experiência do Poder Judiciário*. Curitiba: Alteridade Editora, 2020.

SIQUEIRA, M. V. S., & MENDES, A. M. (2014). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista Do Serviço Público*, 60(3), p. 241-250. <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>.

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NA CONCESSÃO DE CRÉDITO: PREVENÇÃO DA INADIMPLÊNCIA E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

MANAGEMENT STRATEGIES IN CREDIT GRANTING: DEFAULT PREVENTION AND CREDIT RECOVERY IN FINANCIAL INSTITUTIONS

ANDERSON SCHMIDT

Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo - Brasil
E-mail: andersonschmidt@aluno.santoangelo.uri.br

MILTON LUIZ WITTMANN

Doutor em Administração
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo - Brasil
E-mail: wittmann@profWittmann.com

ROSANE MARIA SEIBERT

Doutora em Ciências Contábeis
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo - Brasil
E-mail: rseibert@san.uri.br

RESUMO: Este estudo analisa as práticas de gestão da concessão, controle da inadimplência e recuperação de crédito, buscando identificar as formas mais adequadas de gerenciar esses processos para reduzir a inadimplência e otimizar os resultados econômico-financeiros de instituições financeiras. Para tanto explorou a complexidade da gestão de crédito, abordando desde a introdução do crédito como necessidade humana até as melhores práticas para sua concessão, manutenção e recuperação. O texto detalha a avaliação e as políticas de crédito, incluindo os três tipos principais (conservadora, moderada e agressiva), e discute os riscos inerentes ao crédito, como inadimplência e deterioração da qualidade. Além disso, o documento diferencia cobrança de recuperação de crédito, ressaltando a importância de abordagens flexíveis e a psicologia no processo de recuperação, e apresenta diretrizes e ferramentas para uma gestão eficiente, como os “6 Cs do Crédito”, as etapas do ciclo de crédito e abordagens quantitativas de avaliação

para a concessão de crédito, visando mitigar perdas e otimizar os resultados econômico-financeiros das instituições. Neste alinhamento, este estudo contribui para a compreensão e otimização da gestão de crédito, oferecendo percepções, práticas e estratégias para instituições financeiras que navegam suas complexidades.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Crédito; Inadimplência; Resultados econômico-financeiros; Instituições financeiras.

ABSTRACT: This study analyses credit granting, default control, and credit recovery management practices, seeking to identify the most suitable ways to manage these processes to reduce default rates and optimize the financial institutions economic and financial outcomes. To achieve this, it explored the complexity of credit management, addressing everything from the credit introduction as a human necessity to the best practices for its granting, maintenance, and recovery. The text details credit evaluation and policies, including the three main types (conservative, moderate, and aggressive), and discusses the inherent credit risks, such as default and quality deterioration. Furthermore, the document differentiates between collection and credit recovery, emphasizing the flexible approaches importance and the psychology involved in the recovery process, and presents guidelines and tools for efficient management, such as the “6 Cs of Credit,” the credit cycle stages, and quantitative evaluation approaches for credit granting, aiming to mitigate losses and optimize the institutions’ economic and financial results. Thus, this study contributes to the credit management understanding and optimization, offering insights, practices, and strategies for financial institutions navigating its complexities.

KEYWORDS: Credit Management; Default; Economic-Financial Results; Financial Institutions.

1 Introdução

Desde o princípio da humanidade, o objetivo do ser humano é melhorar sua qualidade de vida ao longo de diferentes gerações. Neste porvir, desenvolveu novas formas de produção e consumo, seja para adquirir bens de uso e consumo próprio como para a comercialização e mais recentemente vem aprimorando a criação de produtos tecnológicos buscando novos conhecimentos e experiências a partir da revolução científico-tecnológica, mais recentemente a Inteligência Artificial com o advento da quarta revolução industrial (Wittenberg; Schieseck; Niggemann, 2024; Harari, 2016, Frieden, 2008).

Pessoas, com objetivos de investir, dependem de recursos financeiros para a realização de projetos futuros ou mesmo para situações emergenciais em momentos de dificuldades (Silva; Santos; Henrique, 2024). Porém, devido

à baixa renda ou demais adversidades, não possuem reservas financeiras, seja essa de oportunidade ou emergência, ou ainda, mesmo as tendo, não as consideram como primeira opção de utilização no momento, seja por estarem em aplicações financeiras com bom rendimento de juros. Nesse momento, o crédito compreende ser a obtenção de recursos de terceiros, como opção para consumo e ou aproveitamento de novas oportunidades de investimentos (Prates; Freitas, 2013).

Nesta senda, as instituições financeiras, como bancos e cooperativas de crédito ou agências de investimentos tornam-se como alternativas. Essas organizações, visam o empréstimo de certo valor, confiando ao devedor um prazo para a devolução acrescido de juros e por vezes tarifas e impostos regulamentais. Tais empresas partem da premissa da confiabilidade de que a dívida seja honrada pelo cliente relacionado à credibilidade por consultas a sistemas de crédito responsáveis pela medição do risco de ocorrer inadimplência, o que é calculado de acordo com o histórico financeiro de cada indivíduo associado a aprimoradas técnicas de projeção e de modelos quantitativos de modo a discriminar graus de riscos em empréstimos (Louzada; Ara; Fernandes, 2016; Prates; Freitas, 2013).

Este artigo tem como base proporcionar análises de outorga de crédito a clientes captadores de recursos financeiros, qualificando práticas de concessão a pessoas jurídicas ou pessoas físicas. Neste porvir, o objetivo do artigo consiste em analisar práticas de gestão da concessão, controle da inadimplência e recuperação de crédito, buscando identificar as formas mais adequadas de gerenciar esses processos para reduzir a inadimplência e otimizar os resultados econômico-financeiros de instituições financeiras. Assim, por meio de revisão bibliográfica e documental, com análise dos conteúdos revisados, discriminam-se métodos de controle sobre a concessão de crédito de forma a diagnosticar problemas existentes e elaborar um roteiro contributivo baseado nos estudos sobre crédito, desde a elaboração de políticas de crédito e a sua concessão, passando pela prevenção das prováveis inadimplências, até a recuperação dos possíveis créditos em prejuízo, objetivando alavancar os resultados econômico-financeiros.

O estudo contribui para a minimização dos riscos de inadimplência dos clientes e da insolvência das instituições financeiras ao oferecer um panorama abrangente da gestão de crédito. Ao detalhar desde a avaliação e as políticas de crédito até a diferenciação entre cobrança e recuperação, o artigo fornece diretrizes e ferramentas para as etapas do ciclo de crédito. Essa abordagem permite que as instituições financeiras identifiquem e gerenciem proativamente os riscos inerentes ao crédito, como a deterioração da qualidade e a inadimplência. Ao aplicar as melhores práticas e estratégias apresentadas, as instituições financeiras podem otimizar seus processos de concessão, manutenção e recuperação de

crédito, resultando em menor perda por créditos duvidosos e, consequentemente, em maior lucratividade e solidez financeira. A ênfase em abordagens flexíveis e na psicologia no processo de recuperação também equipa as instituições financeiras com métodos mais eficazes para reverter situações de inadimplência, fortalecendo sua resiliência e protegendo sua sustentabilidade a longo prazo.

2 Crédito em instituições financeiras

Segundo o Banco Central do Brasil (BCB, 2013), o crédito é uma fonte adicional de recursos que não são seus, mas obtidos de terceiros (bancos, financeiras, cooperativas de crédito e outros), que possibilita a antecipação do consumo para a aquisição de bens ou contratação de serviços. Portanto, se entende que o crédito se dá a partir de uma operação financeira, na qual se buscam recursos de outrem para satisfazer alguma necessidade, oportunidade de aquisição ou investimento. De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis (2025), crédito tem o sentido de confiança, confiabilidade, credibilidade. Nesse viés, se interpreta como merecimento de receber algum valor por sua reputação e bons indicadores financeiros, que permitem que a sujeito obtenha a concessão desse valor.

Contudo, ressalta-se que o mercado de crédito no Brasil passou por uma transformação significativa com a estabilização econômica trazida pelo Plano Real. Antes disso, durante os anos 1980 e início dos 1990, o cenário era marcado por alta inflação e baixa propensão a investimentos, com bancos e empresas lucrando principalmente com operações de tesouraria e a intermediação de títulos governamentais. Com a estabilidade monetária pós-Plano Real, os bancos perderam os ganhos com o “float” (ganho inflacionário sobre depósitos) e as empresas foram forçadas a buscar rentabilidade em suas atividades operacionais em um ambiente mais competitivo. Essa mudança impulsionou uma demanda por crédito para investimentos por parte do setor produtivo e uma necessidade crescente dos bancos de expandir suas carteiras de crédito para compensar a queda das receitas inflacionárias (Jacob, 2003).

Apesar desse ambiente, a expansão do crédito no Brasil não atingiu os níveis esperados, principalmente em comparação com países industrializados e emergentes, onde o estoque de crédito ao setor privado em relação ao PIB frequentemente supera 100%, enquanto no Brasil gira em torno de 30%. Isso se deve, em parte, ao comportamento das instituições financeiras, um comportamento mais conservador devido às legislações inerentes. Há uma forte inclinação dos bancos em conceder empréstimos com garantias, preferencialmente recebíveis, o que limita a capacidade de crédito das empresas.

Esse cenário leva a um racionamento de crédito, onde as empresas têm seu acesso a recursos financeiros condicionado a uma parcela relativamente pequena de seu faturamento anual, mesmo com as mudanças institucionais a partir de 2000 que visavam criar condições mais seguras para o setor, como o imobiliário, e facilitar o acesso ao crédito para pessoas físicas (Jacob, 2003; Mendonça; Sachsida, 2013).

A expansão do crédito, especialmente o imobiliário, no Brasil também foi impulsionada por fatores como medidas de incentivo à aquisição da casa própria, porém, se alterando pelas variações da taxa Selic. No entanto, o canal de transmissão da política monetária e seus efeitos no crédito são complexos. Embora o crédito bancário amplifique e propague as alterações na taxa de juros, sua dinâmica no Brasil difere, por exemplo, da crise subprime nos EUA, devido à menor participação do crédito imobiliário no PIB brasileiro. Além disso, a condição creditícia é considerada um fator endógeno, influenciando a resposta dinâmica da política monetária. Existe a percepção de que os agregados de crédito podem seguir um movimento contrário ao ciclo de negócios, com famílias e empresas utilizando o crédito para suavizar os efeitos adversos da economia, o que adiciona outra camada de complexidade à sua gestão e impacto no desenvolvimento econômico (Jacob, 2003; Mendonça, Sachsida, 2013; BCB, 2025).

Este panorama sobre o crédito no Brasil estabelece a base para compreender não apenas sua definição e evolução histórica, mas também as peculiaridades do mercado nacional. Ao explorar essas dinâmicas, o próximo passo é aprofundar as metodologias e ferramentas que as instituições financeiras utilizam para avaliar e conceder crédito, buscando mitigar riscos e otimizar a lucratividade, o que será detalhado nos tópicos seguintes.

2.1 Avaliação e concessão de crédito

O Serviço de Proteção ao Crédito Brasil (SPC, 2024:A) é uma organização de gestão e inteligência de dados financeiros, com intuito de levar mais saúde financeira a pessoas físicas e jurídicas no País. É um órgão de proteção ao crédito que atua há mais de 60 anos no Brasil, com contato direto no CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) e vende, a lojistas e instituições financeiras, a relação de pessoas físicas e jurídicas que estão negativadas, fundado em 1955 em São Paulo e se consolidando como a maior entidade de proteção de crédito do país. Conforme o SPC Brasil (2024:B: C), a concessão de crédito é um processo pelo qual uma instituição financeira — como bancos, cooperativas de crédito, financeiras ou fintechs — disponibiliza recursos financeiros para um solicitante, que pode ser

uma pessoa física ou jurídica, com a promessa de pagamento futuro, sendo um processo fundamental para os que estão em busca de recursos financeiros.

Para concessão de crédito leva-se em consideração fatores, como: histórico de crédito, score de crédito, renda, capacidade de pagamento, garantias, finalidade do crédito, relacionamento com instituição financeira e análises de risco. Sendo que, após receber a solicitação de crédito, a instituição financeira consulta bancos de dados, como o SPC Brasil, para verificar o histórico de crédito do solicitante. Na sequência, a renda é analisada, para assegurar que o solicitante possui capacidade financeira para cumprir com as parcelas do crédito tomado. A relação entre o tomador a instituição financeira, baseia-se em consultas que devem ser feitas no SCR - Sistema de Informações de Créditos, além de avaliar a balança entre respaldo patrimonial e endividamento. Junto a essas verificações, pode ser solicitada uma garantia, real ou pessoal, a depender da linha a ser contratada, da política de crédito da instituição ou do próprio risco de crédito que o tomador apresenta (BCB, s. d. A; B; SPC, 2024: A; B; C).

A avaliação e concessão de crédito, na perspectiva de Fortuna (2012), destacam a importância da análise de rácios financeiros, indicadores calculados a partir de dados retirados das demonstrações financeiras de uma organização, para diagnosticar a capacidade de reembolso de clientes e empresas, otimizando a gestão de riscos e maximizando o retorno das operações. O trabalho explora a implementação de métricas de avaliação de performance baseadas no valor, além dos indicadores tradicionais. Portanto, a autora aponta para a necessidade da adoção dessas métricas para maximizar a criação de valor na concessão de crédito, direcionando o capital para operações com maior retorno econômico.

Para Cardoso (2023), a avaliação e concessão de crédito focam na análise econômico-financeira de empresas em busca de financiamento. Os resultados indicam que o Scoring, embora utilizado, apresenta baixa eficácia devido à falta de atualização e declaração de demonstrações financeiras por parte das empresas brasileiras, resultando em pontuações imprecisas. O estudo, ao identificar essa lacuna, sugere a importância de ações preventivas para reduzir a inadimplência e os custos operacionais, elementos fundamentais para os spreads bancários. Complementarmente, para Cardoso e Lima (2024), a avaliação e concessão de crédito são delineadas por um processo rigoroso que integra histórico da empresa, documentação, garantias, saúde financeira, fluxo de caixa, endividamento, governança corporativa e perspectivas de mercado para classificar o risco do cliente, desde “AAA” para clientes “alfa” até “D” para clientes “beta”, visando minimizar riscos de inadimplência e otimizar a segurança financeira das operações.

2.2 Políticas de concessão de crédito

De acordo com a Serasa Experian - Empresa Brasileira de Análises e Informações para Decisões de Crédito e Apoio a Negócios, fundada em 1968 por iniciativa da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), como ação cooperada entre diversos bancos, para padronizar relatórios e formulários, criou-se uma ficha cadastral única. Dessa forma, para proporcionar rapidez nas decisões bancárias e melhor controle do sistema financeiro a política de crédito, instituiu um conjunto de regras que direciona a instituição financeira para a tomada de decisão de conceder crédito a um cliente, pessoa física ou jurídica indicando limites de valor a ser concedido conforme o nível de risco com o qual a instituição aceita operar (Serasa Experian, 2024).

A seguir, de acordo com o Serasa Experian (2024) são indicados os passos para a confecção de uma melhor política de crédito:

- Determinar o público-alvo;
- Definir valores mínimos e máximos que podem ser ofertados, as taxas de juros aplicáveis, os prazos e condições para pagamento conforme cada linha de crédito e as sanções em caso de inadimplência;
- Buscar metas específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais (SMART);
- Segmentar os clientes em carteiras para ajustar a política de crédito de acordo com as necessidades de cada grupo;
- Utilizar ferramentas que forneçam informações sobre os clientes como, histórico financeiro, para identificar potenciais riscos de crédito;
- Automatizar processos de solicitação de crédito, com parâmetros a serem definidos, para mitigar os riscos de fraude e erros humanos e oferecer uma experiência mais fluida ao cliente;
- Elaborar um eficiente procedimento de gestão de riscos e cobranças, que deve focar em medidas preventivas, minimizando as inadimplências;
- Estabelecer um processo claro de cobrança, com etapas bem definidas, em casos de não pagamentos.

Estabelece-se, neste porvir, a importância de compreender duas políticas de crédito. A primeira funciona como instrumento de definição de quem será aprovado ou não para a carteira de clientes ou para tomar certo crédito. Já a segunda, possui como objetivo rentabilizar ao máximo o consumidor já inserido

na carteira, baseada no comportamento financeiro do contratante nos últimos períodos (Serasa Experian, 2024).

Essas políticas associam-se a três momentos do ciclo de crédito: entrada, manutenção e cobrança. Primeiramente, o cliente inicia seus relacionamentos com a instituição por meio de um processo de concessão de crédito. Logo após, ele passa a usar, pagar ou não pagar o crédito, momento em que é necessário o acompanhamento para entender se o limite desse cliente será ampliado ou reduzido analisando se ele será mantido na carteira ou até mesmo eliminado. Por fim, as políticas são aplicadas nas fases de cobrança preventiva, pequenos atrasos e prejuízos, nos quais esses consumidores podem ser movidos para carteiras de clientes inadimplentes, indicando a construção de modelos específicos (Serasa Experian, 2024).

Contudo, as políticas de crédito podem ter diferentes graus de flexibilidade e rigidez na concessão de crédito, a depender do objetivo da instituição e análises de risco de crédito máximo que a instituição aceita, público-alvo e momento dos clientes, da própria organização e do mercado financeiro. O Serasa Experian (2024) cita três tipos principais de políticas de crédito: a conservadora, a moderada e a agressiva.

Uma política de crédito conservadora tem por característica a adoção de critérios rigorosos para a concessão de crédito, focando na minimização de riscos e preservação do capital da instituição, aceitando risco menor de crédito. Geralmente, impõe restrições mais severas quanto ao perfil dos clientes, histórico financeiro dos mesmos, valores máximos a ofertar e exigindo forte comprovação de renda e garantias. Tal política reduz a possibilidade de inadimplência e perdas financeiras, porém, pode limitar o crescimento da carteira e reduzir a oferta de crédito, devido ao provável não atendimento dos critérios estabelecidos. Mesmo assim, possui a vantagem em momentos de incerteza econômica ou em mercados voláteis, onde é essencial a proteção do capital.

A política de crédito moderada busca o equilíbrio entre segurança e crescimento, com oferta de crédito mais amplo, mas ainda mantendo certo controle sobre os riscos. Nesse modelo, as exigências para concessão do crédito são menos rigorosas em comparação com a política conservadora, permitindo atingir mais clientes, incluindo os que possuem histórico financeiro com pontuais atrasos. Esse modelo permite que a instituição expanda sua base de clientes e sua carteira de crédito, assumindo certo risco, mas ainda sem comprometer completamente a segurança financeira.

A Política de Crédito Agressiva é uma abordagem mais flexível, com foco no crescimento rápido da carteira de clientes e na maximização dos lucros, essas são suas principais características. Essa estratégia pode acelerar o ciclo de

crédito e gerar maiores retornos financeiros para a instituição, porém, o risco de inadimplência aumenta, visto que nessa política a concessão de crédito pode ser estendida a clientes com maior nível de perigo, perfis variados e histórico irregular ou menor capacidade de comprovação de renda. Tal política é frequentemente adotada por instituições financeiras que procuram rápida expansão ou que operam em praças competitivas. Essa política exige monitoramento mais rigoroso e uma gestão de riscos mais eficiente para evitar que os riscos assumidos nessas concessões de crédito tornem a organização insustentável.

2.3 Riscos de crédito

De acordo com Jorion (2003) em seu livro *Financial Risk Manager Handbook*, o risco de crédito é a possibilidade de que o tomador da dívida ou contraparte não cumpra com suas obrigações contratuais, resultando em perdas financeiras para o credor. Definição bastante objetiva, simplificando o entendimento de que o risco do crédito é a probabilidade de não se receber o que se emprestou. Outro conceito amplamente aceito é uma versão publicada no ano de 2000 pelo Comitê de Basiléia, Basel Committee on Banking Supervision (BCBS, 2000), o principal definidor global de padrões para a regulamentação prudencial de bancos e fornece um fórum para cooperação regular em questões de supervisão bancária, que assevera que o risco de crédito se refere à possibilidade de um tomador de empréstimo ou contraparte não cumprir com as suas obrigações conforme acordado nos termos do contrato.

No Brasil, a Resolução nº 3.721, de 30 de abril de 2009, do Banco Central do Brasil, afirma que o risco de crédito é definido como:

A possibilidade de ocorrência de perdas associadas ao não cumprimento pelo tomador ou contraparte de suas respectivas obrigações financeiras nos termos pactuados, à desvalorização de contrato de crédito decorrente da deterioração na classificação de risco do tomador, à redução de ganhos ou remunerações, às vantagens concedidas na renegociação e aos custos de recuperação (BCB, 2009, pg. 01).

A definição BCB (2009) é reafirmada também na Resolução nº 4.557, de 23 de fevereiro de 2017 (BCB, 2017), a qual abrange diversas situações que podem causar perdas para as instituições financeiras, entre elas:

- Inadimplência: quando o tomador não cumpre suas obrigações financeiras conforme acordado;
- Deterioração da qualidade do crédito: desvalorização do contrato devido à piora na classificação de risco do tomador;

- Redução de ganhos ou remunerações: diminuição do retorno esperado devido a alterações nas condições de crédito;
- Vantagens concedidas na renegociação: perdas em função de termos mais favoráveis oferecidos ao tomador em uma possível renegociação de dívidas;
- Custos de recuperação: despesas advindas da recuperação de créditos problemáticos;
- Risco país: possibilidade de perdas em decorrência de ações governamentais no país.

No mesmo sentido, Figueiredo (2001) afirma que o risco de crédito abrange diversas categorias, como o risco de inadimplência (falta de pagamento), degradação de garantia (desvalorização dos ativos empenhados), concentração de crédito (em poucos setores ou clientes), degradação de crédito (queda na qualidade creditícia do tomador) e risco soberano (falha de pagamento por restrições do país-sede em transações internacionais).

A avaliação desse risco pode ser feita de forma subjetiva (julgamento, considerando o caráter, a capacidade do cliente, dentre outros) ou quantitativa (modelos de classificação), sendo comum a combinação de ambas as abordagens para uma análise mais completa e segura (Figueiredo, 2001; Gonçalves; Gouvêa; Mantovani, 2013). Além disso, para o correto gerenciamento desses riscos, as instituições financeiras precisam implementar estruturas eficientes de gerenciamento de risco de crédito, seguindo as orientações, diretrizes e resoluções do Banco Central do Brasil (BCB, 2009; 2013; 2017; 2024).

Segundo o SCP Brasil (2024), para facilitar a análise do risco de crédito, existem critérios para a avaliação da capacidade de um tomador de crédito cumprir suas obrigações financeiras. Conforme alguns autores ((Santi Filho, 1997; Schrickel, 1995; Figueiredo, 2001). inicialmente foram selecionados 4 Cs (caráter, capacidade, capital e condições). Mais tarde Securato (2002), considerou um quinto C(colateral), que se refere às garantias que o devedor deve apresentar para viabilizar a operação de crédito. Por fim, tem-se os 6 Cs: 5Cs do crédito referentes a questões mais subjetivas e posteriormente inserido um sexto C referente a questões econômicas e financeiras das organizações (SPC Brasil, 2024: A; B; C):

- Caráter: análise do histórico financeiro do cliente com consultas em órgãos de proteção ao crédito;
- Capacidade: avaliação da capacidade do tomador em cumprir sua dívida;
- Capital: análise do patrimônio líquido de quem solicitou o crédito;

- Colateral: verificação de se existe ou se é necessária alguma forma de garantia de pagamento no futuro, se valendo de garantias reais ou pessoais;
- Condições: análise de todas as condições da solicitação de crédito, quem solicitou, qual a finalidade, quais as taxas de juros, como está a inflação, dentre outras variáveis;
- Conglomerado: focado na concessão de crédito a empresas, onde é analisada a situação econômica de outras empresas que fazem parte do mesmo grupo da que solicitou o crédito.

Para gerenciar o risco de crédito também se empregam metodologias quantitativas, utilizando técnicas como análise discriminante, regressão logística, árvores de decisão e programação linear. Esses modelos matemáticos e estatísticos são fundamentais na gestão estratégica do risco, permitindo a criação de equações que, com base em dados históricos de contratos, classificam eficientemente os clientes entre bons e maus pagadores. A implementação integrada de um modelo de *credit scoring* dinâmico — continuamente aprimorado com o desenvolvimento do banco de dados de clientes — representa um diferencial competitivo significativo, otimizando a tomada de decisões e minimizando a exposição a riscos (Casa Nova, 2013; Gonçalves; Gouvêa; Mantovani, 2013).

De acordo com Gonçalves, Gouvêa e Mantovani (2013), há sete passos para se construir um modelo de *credit scoring*:

1. Levantamento de uma base histórica de clientes;
2. Classificação dos clientes de acordo com o padrão de comportamento e a definição da variável resposta (tipo de cliente);
3. Seleção de amostra aleatória representativa da base histórica;
4. Análise descritiva e preparação dos dados;
5. Escolha e aplicação das técnicas a serem utilizadas para a construção do modelo (análise de regressão logística; análise discriminante, regressão linear e árvores de decisão; ou análise de sobrevivência;
6. Definição dos critérios de comparação dos modelos (indicador de acertos e ou estatística de Kolmogorov-Smirnov (KS)); e
7. Seleção e Implantação do melhor modelo.

Estes conceitos e critérios apresentados, evidenciam precauções que as instituições financeiras precisam tomar quando analisam uma possível concessão de crédito, a fim de mitigar as possíveis perdas de retorno ou não tornar o processo de recebimento da dívida mais custoso e demorado.

2.4 Manutenção de crédito

No que tange a manutenção de crédito, o Banco Central do Brasil estabelece diretrizes para a gestão e manutenção de modelos internos de mensuração e classificação do risco de crédito. Destaca, na Instrução Normativa nº 487, de 05 de julho (BCB, 2024), a importância de manter os sistemas internos eficazes para avaliar e classificar o risco de crédito e implementar controles internos robustos e uma gestão de riscos alinhada as normas vigentes.

O International Accounting Standards Board (IASB, 2014), uma entidade independente responsável pela emissão de normas internacionais de contabilidade (IFRS - International Financial Reporting Standards), iniciou em 2008 o desenvolvimento da IFRS9, que substituiu a IAS 39 (Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração), com foco na mensuração e no reconhecimento de perdas de créditos esperadas. A versão final da IFRS9 foi emitida em julho de 2014 e colocada em prática em 01 de janeiro de 2018 pelas instituições.

A relação entre a IFRS9 e o risco e manutenção de crédito está no modelo de perda esperada baseada em três estágios de risco de crédito, sendo eles: Estágio 1: operações com risco de crédito baixo, sem deterioração significativa; Estágio 2: operações com risco de crédito aumentados, com deterioração significativa; e Estágio 3: operações em default ou inadimplência.

A manutenção de crédito está diretamente ligada ao estágio em que se encontra um ativo financeiro. A depender do estágio, a instituição precisa recalcular as provisões de perdas, ou seja, para uma eficiente manutenção de crédito, se deve identificar rapidamente as mudanças nos riscos dos ativos e realizar medidas adequadas para impedir ou reduzir perdas futuras (IASB, 2014).

Em suma, a manutenção de crédito é um pilar para a estabilidade e lucratividade das instituições financeiras, sendo balizada por diretrizes rigorosas do Banco Central do Brasil (BCB, 2009; 2013; 2017; 2024) e pelas normas contábeis internacionais (IASB, 2014). Essa norma, em particular, ao classificar os ativos financeiros em três estágios de risco (baixo, aumentado e default), obriga as instituições a recalcularem proativamente as provisões para perdas. Essa abordagem permite que as organizações identifiquem rapidamente as mudanças no perfil de risco dos ativos, implementem controles internos robustos e, consequentemente, tomem medidas adequadas para prevenir ou mitigar perdas futuras, garantindo uma gestão de crédito eficaz e alinhada às melhores práticas regulatórias.

2.5 Recuperação de crédito

A psicologia desempenha um papel crucial na compreensão e recuperação do crédito, especialmente no contexto do endividamento contemporâneo. A psicologia econômica revela que o endividamento não é meramente uma questão financeira, mas está intrinsecamente ligado a fatores comportamentais e psicológicos como compras compulsivas, comparação social, materialismo e vulnerabilidade de consumo. Esses aspectos não econômicos podem impulsionar o endividamento e, conseqüentemente, afetar negativamente o ambiente social e familiar. Assim, a recuperação de crédito e o suporte ao endividado demandam uma abordagem que considere a complexidade psicossocial, englobando a prevenção, o tratamento e o suporte para o indivíduo, visando uma gestão de crédito mais eficaz e humana (Almeida; Andrade, 2022). Assim, ao tratar com clientes inadimplentes, uma abordagem empática pode ser mais eficaz do que a cobrança agressiva. Se entende que o uso de estratégias de negociação flexíveis, como a oferta de parcelamentos ajustados à capacidade de pagamento do tomador, pode resultar em uma recuperação mais rápida e eficaz, o que faz inclusive com que os devedores sigam honrando as parcelas firmadas na renegociação.

No âmbito nacional, o SPC Brasil (2024: C), afirma que a recuperação de crédito é um processo voltado para ajudar pessoas e organizações na regularização de pendências financeiras por meio da renegociação, tendo como principal objetivo restabelecer a saúde financeira do devedor, permitindo que ele volte a ter acesso a crédito e possa realizar suas transações comerciais de maneira segura e eficiente. De acordo com o SCP Brasil (2024), embora muitas pessoas confundam os termos, cobrança e recuperação de crédito são processos diferentes. Enquanto o objetivo da cobrança é o recebimento imediato da dívida, a recuperação visa ajudar o devedor a regularizar sua situação financeira de maneira sustentável, com a promoção de acordos que beneficiem tanto o cliente quanto a instituição, visando reduzir a inadimplência a longo prazo. Além disso, essa abordagem pode estimular a fidelização e novas compras no estabelecimento (SPC Brasil, 2024: A; B; C).

Benevides (2019), advogado, em sua publicação para o site Jus Brasil afirma que a recuperação de crédito é um procedimento que visa reparar a inadimplência, que por sua vez, é o fato que se dá quando uma das partes de uma negociação não cumpre com o que havia sido acordado. Segundo Benevides (2019), existem inúmeros fatores que podem contribuir com a inadimplência, entre eles: aumento do desemprego; problemas de saúde na família; demissão de um dos membros da família; aumento de impostos cobrados sobre contas diárias; má gestão da empresa devedora; e devedores que simplesmente pretendem desonrar com o que fora contratado.

Benevides (2019) também aborda sobre as formas de recuperação de crédito, afirmando que os advogados e escritórios de advocacia possuem grande importância nesse processo, tanto na recuperação judicial, quanto amigável, devido a terem maior conhecimento das leis e dos riscos de uma cobrança, além de, a depender do tamanho da organização não ser viável a criação de um setor para essa finalidade. Segundo o autor, existem dois tipos de recuperação de crédito:

- **Cobrança extrajudicial:** não se dá por intermédio do poder judiciário e sim de forma direta entre instituição ou empresa de cobrança terceirizada responsável e devedor. Geralmente é solicitada quando uma dívida ainda é recente ou o valor não é muito elevado. Esse processo busca facilitar a negociação com o cliente, recuperando de forma rápida o crédito para o credor
- **Cobrança judicial:** se dá quando a dívida atinge um nível elevado, ou está presente há muito tempo sem nenhuma resolução amigável. Para que esse tipo de cobrança ocorra, é recomendado que tenha havido contato ou tentativa de contato com o cliente, ou seja, deve ser pautada após a cobrança extrajudicial. Tal processo envolve custos, tais como honorários e demais despesas judiciais. Portanto, é necessário que se faça uma análise jurídico-financeira do devedor, para buscar mais informações sobre possíveis falências ou pedidos de recuperações judiciais, em caso de pessoas jurídicas, para saber se esse devedor terá de fato capacidade de pagamento. De acordo com o advogado Benevides (2019), cada caso deve ser analisado especificamente, para entender se a probabilidade de recuperação é alta ou não.

As duas formas possuem vantagens e desvantagens. A cobrança judicial, se realizada com a estratégia correta, aumenta a chance de recuperar o crédito. A extrajudicial, por sua vez, tende a ser mais eficiente, evitando maiores custos para ambas as partes (Benevides, 2019). O autor complementa afirmando que a recuperação de crédito é um processo importante para a economia local (com mais recurso circulando entre os consumidores), para a instituição credora (que recebe de volta o valor emprestado, fortalecendo seu fluxo de caixa) e para o devedor (ao qual se permite devolver a possibilidade de realizar financiamentos, empréstimos e compras no crediário), sentindo assim, novamente inserido no contexto social em que vive (Almeida, Andrade, 2022).

3 Práticas eficientes na análise e concessão de crédito

Em relação à temática Silva (2014) sugere diversas técnicas de aprendizagem estatística para a classificação e análise de risco de crédito, com o objetivo de associar o perfil do tomador à probabilidade de inadimplência. As técnicas selecionadas incluem: Análise Discriminante; Regressão Logística; Redes Bayesianas (Naïve Bayes, kdB-1, kdB-2); SVC (Support Vector Classification); e SVM (Support Vector Machine). O estudo não apenas compara a acurácia de previsão dessas técnicas, mas também propõe a avaliação do desempenho financeiro das carteiras de crédito resultantes, utilizando métricas diferenciadas. Essa abordagem integrada auxilia as instituições financeiras na seleção do modelo mais adequado, que não só preveja o risco, mas também otimize os objetivos financeiros.

Segundo Neoway (2020), toda operação de concessão de crédito ou de venda a prazo envolve riscos, já que, apesar de todos os cuidados, nunca é possível ter certeza de que o valor concedido será totalmente pago da forma acordada e sem litígios. Porém, tais riscos podem ser mitigados se a avaliação inicial for completa e rigorosa, permitindo que a organização conheça o perfil de cada cliente e os meios que ele tem para realizar o pagamento. O autor destaca que para se conceder os valores da forma mais segura possível, é preciso buscar e cruzar uma série de informações de CPFs e CNPJs em bancos de dados como Junta Comercial, SPC e Receita Federal. Complementarmente, para a tomada de decisão mais segura, convém considerar, pelo menos, cada um dos 6 C's do crédito, abordados previamente, no processo de concessão.

Lopes (2021) autor do livro *Gestão e Análise de Crédito nas Instituições Financeiras Cooperativas*, destaca cinco práticas para a gestão de crédito:

1. Entender para atender (conhecer o cliente): antes de aprovar qualquer proposta de crédito, o avaliador deve compreender a demanda do cliente por meio de entrevista, a fim de identificar a real necessidade e propor o produto de crédito mais adequado antes de submeter a proposta para análise e decisão do comitê;
2. Visita de vistoria para o crédito: em casos de propostas de crédito mais robustas, o avaliador deve realizar uma visita ao empreendimento para verificar sua viabilidade e assegurar que todas as condições para o pedido de crédito sejam atendidas;
3. Ferramentas estatísticas de análise: as instituições financeiras, de forma crescente, devem adotar ferramentas informatizadas para apoiar a decisão de crédito, empregando modelos estatísticos que calculam riscos, definem limites operacionais e automatizam a

aprovação, formalização e liberação de crédito, minimizando a intervenção humana;

4. Gestão pós-crédito: a gestão pós-crédito de garantias busca assegurar a conservação, suficiência e liquidez dos bens e direitos oferecidos em operações de crédito ativas, por meio de um monitoramento sistemático, incluindo as garantias vinculadas.
5. Fundamentação em pareceres: embora as ferramentas estatísticas estejam em crescimento, o Método de Avaliação Fundamentalístico ainda é predominante na gestão e análise de crédito. O parecer dos avaliadores formaliza as informações que justificam a aprovação ou recusa das propostas dos cooperados, servindo como registro histórico e para fins de controle interno e auditoria.

Lopes (2021) também aborda sobre o ciclo do crédito e suas 6 etapas essenciais: entrevista de crédito, atualização cadastral, análise técnica, decisão de crédito, formalização e liberação. Obedecendo esse ciclo há melhorias de eficiência e efetividade quando aplicadas todas as etapas, sendo que algumas poderão ser padronizadas.

O estudo de Pinheiro et al. (2023) também destaca o processo dos “Seis Cs” como uma ferramenta de análise de crédito amplamente utilizada por instituições financeiras para avaliar pessoas físicas e organizações privadas. Essa abordagem completa visa desde a análise econômica até a verificação da idoneidade do cliente, sendo a contabilidade uma ferramenta essencial para fornecer subsídios e suporte às instituições na tomada de decisões de concessão de crédito, especialmente diante das constantes mudanças na legislação e na conjuntura econômica brasileira.

4 Procedimentos para a gestão de crédito em instituições financeiras

O processo da gestão do crédito, desde sua concessão, manutenção, prevenção de inadimplência, até a recuperação e cobrança, é complexo, pois deve levar em consideração fatores externos, como estabilidade ou instabilidade na economia regional, nacional ou mundial, políticas públicas e sociais e até intempéries climáticas em determinados setores. Além de elementos internos, objetivos da instituição, política de crédito adotada e condições financeiras da própria entidade financeira.

Assim, com o objetivo de facilitar e padronizar o processo de concessão de crédito, mitigar inadimplências e prejuízos e consequentemente majorar os resultados econômicos e financeiros das instituições financeiras, esse

estudo evidenciou a importância da utilização dos métodos disponíveis para o desenvolvimento de políticas e normas de crédito. A seguir, se elencam procedimentos a serem seguidos pelas instituições financeiras para gerir de forma eficiente e efetiva sua carteira de crédito:

- Para a elaboração da política de crédito:

- a. Definir de valores mínimos e máximos que podem ser ofertados;
- b. Determinar o público-alvo;
- c. Definir as taxas de juros aplicáveis;
- d. Definir dos prazos e condições para pagamento conforme cada linha de crédito;
- e. Definir as sanções em caso de inadimplência;
- f. Buscar metas específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais (SMART);
- g. Segmentar os clientes em carteiras para ajustar a política de crédito de acordo com as necessidades de cada grupo;
- h. Utilizar ferramentas que forneçam informações sobre os clientes;
- i. Automatizar processos de solicitação de crédito, com parâmetros a serem definidos, para mitigar os riscos de fraude e erros humanos e oferecer uma experiência mais fluida ao cliente;
- j. Elaborar um eficiente procedimento de gestão de riscos e cobranças, que deve focar em medidas preventivas, minimizando as inadimplências;
- k. Definir a flexibilidade e rigidez na concessão de crédito, através das políticas conservadora, moderada ou agressiva.
- l. Estabelecer um processo claro de cobrança, com etapas bem definidas, em casos de não pagamentos;

- Para a avaliação e concessão do crédito:

- a. Manter o cadastro do cliente atualizado, incluindo renda e contatos;
- b. Averiguar a finalidade do crédito;
- c. Consultar o histórico de crédito;
- d. Verificar o score de crédito;
- e. Calcular a capacidade de pagamento;
- f. Analisar as garantias oferecidas;

- g. Analisar os riscos:
 - Inadimplência;
 - Deterioração da qualidade do crédito;
 - Redução de ganhos ou remunerações;
 - Vantagens concedidas na renegociação;
 - Custos de recuperação;
 - Risco país.
- h. Consultar o relacionamento com a instituição financeira;
- i. Analisar a balança entre respaldo patrimonial e endividamento;
- j. Utilizar os 6Cs do Crédito:
 - Caráter;
 - Capacidade;
 - Capital;
 - Colateral;
 - Condições;
 - Conglomerado; e
- k. Incluir uma metodologia quantitativa no processo para clientes mais complexos, com árvore de decisão (Casa Nova, 2013; Gonçalves; Gouvêa; Mantovani, 2013) ou análise discriminante (Silva, 2014).

- Para a recuperação do crédito:

- a. Buscar e entender formas de ofertar a recuperação de crédito como fonte de ajuda ao devedor;
- b. Ofertar estratégias de negociação flexíveis;
- c. Definir quando e para quais situações utilizar a cobrança judicial e extrajudicial, vantagens e desvantagens de cada uma;
- d. Compreender e praticar as diretrizes para o risco de crédito;
- e. Instrução Normativa BCB nº 487, de 05 de julho de 2024;
- f. IFRS9, que substituiu a IAS 39:
 - Estágio 1: operações com risco de crédito baixo, sem deterioração significativa;
 - Estágio 2: operações com risco de crédito aumentados, com deterioração significativa;

- Estágio 3: operações em default ou inadimplência.
- Para a gestão eficiente do crédito:
 1. Entender que toda operação de concessão de crédito ou de venda a prazo envolve riscos;
 2. Praticar as 5 práticas de Lopes (2021);
 3. Praticar as 6 etapas do ciclo do crédito segundo Lopes (2021).

Diante da complexidade da gestão de crédito, que envolve fatores macroeconômicos e internos das instituições, este estudo detalhou procedimentos essenciais para aprimorar cada etapa do processo: desde a elaboração de políticas de crédito claras e segmentadas, passando pela avaliação e concessão pautadas em análises robustas (incluindo os “6 Cs do Crédito” e métodos quantitativos), até a recuperação focada em flexibilidade e conformidade regulatória. A aplicação consistente dessas diretrizes visa não apenas mitigar a inadimplência e otimizar os resultados econômicos e financeiros, mas também padronizar as operações e garantir a sustentabilidade das carteiras de crédito das instituições financeiras.

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão da concessão, controle da inadimplência e recuperação de crédito, buscando identificar as formas mais adequadas de gerenciar esses processos para reduzir a inadimplência e otimizar os resultados econômico-financeiros das instituições financeiras. Para tanto, explorou a complexidade da gestão de crédito, desde sua concepção como necessidade humana até a aplicação de melhores práticas em todas as suas fases. O foco foi em fornecer um roteiro claro e contributivo para aprimorar a gestão de carteiras de crédito e alavancar os resultados.

A fundamentação teórica abordou a natureza do crédito e seu impacto na economia brasileira pós-Plano Real, destacando a complexidade da avaliação e concessão, as políticas de crédito (conservadora, moderada e agressiva) e os riscos inerentes (inadimplência, deterioração da qualidade, entre outros). Também foram discutidas a manutenção de crédito, com ênfase nas diretrizes do Banco Central do Brasil e na IFRS 9, e a recuperação de crédito, ressaltando a importância de abordagens flexíveis e o papel da psicologia no endividamento. O estudo também aprofundou as práticas eficientes na análise e concessão de crédito, incluindo as cinco práticas de Lopes (2021), o ciclo de crédito e abordagens quantitativas.

A metodologia utilizada foi de revisão bibliográfica e documental, com uma abordagem qualitativa baseada na análise de conteúdos. Essa abordagem permitiu diagnosticar problemas existentes e elaborar um parecer contributivo, consolidando os estudos sobre crédito desde a elaboração de políticas e a concessão, passando pela prevenção das prováveis inadimplências, até a recuperação dos possíveis créditos em prejuízo. A pesquisa se baseou em diversas fontes, garantindo uma compreensão aprofundada sobre a gestão de crédito.

Os resultados obtidos indicam que uma gestão de crédito eficiente requer a utilização de um conjunto integrado de métodos e ferramentas. Destaca-se a importância da definição de políticas claras, da segmentação de clientes, da automação de processos e da utilização de ferramentas que forneçam informações sobre os clientes, como os “6 Cs do Crédito” e modelos quantitativos (análise discriminante, árvore de decisão, regressão logística, redes bayesianas). A pesquisa também ressaltou a necessidade de uma gestão pós-crédito de garantias e a importância do parecer fundamentado dos avaliadores.

Apesar dos resultados robustos, este estudo possui algumas limitações, como o fato de ser uma revisão bibliográfica e documental, o que pode não capturar as nuances e particularidades de casos práticos específicos de cada instituição financeira. Além disso, a rápida evolução do cenário econômico e tecnológico, incluindo a Inteligência Artificial e novas regulamentações, pode exigir atualizações contínuas das práticas e ferramentas abordadas. A análise, por ser mais conceitual, não se aprofundou em estudos de casos específicos de instituições brasileiras.

Para futuras pesquisas, sugere-se o desenvolvimento de modelos de *credit scoring* focados em micro e pequenas empresas no contexto brasileiro, comparando-os com outras regiões do país. Também seria relevante a realização de estudos de caso em diferentes tipos de instituições financeiras para validar a aplicabilidade e os resultados dos procedimentos propostos. Pesquisas futuras poderiam, ainda, explorar o impacto de novas tecnologias, como blockchain e algoritmos avançados de IA, na otimização dos processos de gestão de crédito e na mitigação de riscos.

Por fim, as contribuições deste estudo são significativas, tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática das instituições financeiras. Ao oferecer um panorama abrangente e detalhado da gestão de crédito, o artigo fornece diretrizes e ferramentas essenciais para todas as etapas do ciclo de crédito, desde a avaliação e as políticas até a cobrança e recuperação. A ênfase em abordagens flexíveis, na psicologia no processo de recuperação e na integração de métodos quantitativos e qualitativos permite que as instituições financeiras minimizem

riscos de inadimplência, otimizem seus resultados econômico-financeiros e fortaleçam sua resiliência e sustentabilidade a longo prazo.

Referências

ALMEIDA, I.; ANDRADE, V. Os fatores psicológicos envolvidos no processo de endividamento sob a perspectiva da psicologia econômica. **Cadernos de Psicologia**, v. 4, n. 7, 2022.

BCB - Banco Central do Brasil. **Caderno de Educação Financeira** – Gestão de Finanças Pessoais: conteúdo básico. Brasília: Banco Central do Brasil, 2013. 72 p. E-book. Disponível em: link. Acesso em: 26 fev. 2025.

BCB - Banco Central do Brasil. **Estou endividado**. Brasília, DF. (s. d. A). Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/cidadaniafinanceira/endividado>. Acesso em: 3 jun. 2025.

BCB - Banco Central do Brasil. **Instrução Normativa nº 487**, de 5 de julho de 2024. Estabelece regras e condições para a manutenção de registros das operações de crédito no Sistema de Informações de Créditos (SCR). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 jul. 2024. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/scr>. Acesso em: 27 fev. 2025.

BCB – Banco Central do Brasil. **Resolução nº 3.721**, de 30 de abril de 2009. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco de crédito. Disponível em: site do Banco Central do Brasil. Acesso em: 16 de jun. 2025.

BCB - Banco Central do Brasil. **Resolução nº 4.557**, de 23 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e a estrutura de gerenciamento de capital. Brasília: BCB, 2017. Disponível em: https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/47611/Res_3721_v3_P.pdf. Acesso em: 26 fev. 2025.

BCB - Banco Central do Brasil. **Taxas de juros básicas** – Histórico. 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/controleinflacao/historicotaxasjuros>. Acesso em: 23 jul 2025.

BCB - Banco Central do Brasil. **Uso do crédito**. Em: BCB - Banco Central do Brasil. Folhetos Série II Finanças Pessoais. Brasília, DF. (s. d. B) Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/cidadaniafinanceira/documentos_cidadania/Folhetos_Serie_II_Financas_Pessoais/folder_serie_II_uso_credito.pdf. Acesso em: 3 jun. 2025.

BCBS - BASEL Committee on Banking Supervision. **Principles for the Management of Credit Risk**. Basel: Bank for International Settlements, 2000.

Disponível em: <https://www.bis.org>. Acesso em: 26 fev. 2025.

BENEVIDES, M. O que é e como funciona a recuperação de crédito? In: **JUSBRASIL**, 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-que-e-e-como-funciona-a-recuperacao-de-credito/769117837>. Acesso em: 3 jun. 2025.

CARDOSO, D. D. Avaliação de risco na concessão de crédito para pessoas jurídicas. **Trabalho de Conclusão de Curso** de Ciências contábeis da UFU (Universidade Federal de Uberlândia). 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/38194>. Acesso em: 23 jul. 2025.

CARDOSO, D. D.; LIMA, N. C. Avaliação de risco na concessão de crédito por pessoa jurídica não financeira. **Revista Ambiente Contábil**, v. 16, n. 2, 2024.

CASA NOVA, S. P. C. Quanto pior, melhor: Estudo da utilização da análise por envoltória de dados em modelos de análise de inadimplência/insolvência de empresas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 19, p. 71–96, 2013.

DICIONÁRIO Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2025. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/cr%C3%A9dito/>. Acesso em: 3 jun. 2025.

FIGUEIREDO, R. P. Gestão de riscos operacionais em instituições financeiras: uma abordagem qualitativa. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade da Amazônia, Belém, 2001.

FORTUNA, A. F. C. As métricas de avaliação da performance e a sua contribuição na tomada de decisão, na concessão de crédito e avaliação de risco, numa instituição bancária. **Dissertação** (Mestrado em Administração e Contabilidade ISCAL – Politécnico de Lisboa. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/communities/6166680d-69fa-4af9-aa9a-53e741ee8fcf>. Acesso em: 23 jul.2025.

FRIEDEN, J. A. **Capitalismo global**: história econômica e política do século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

GONÇALVES, E. B.; GOUVÊA, M. A.; MANTOVANI, D. M. N. Análise de risco de crédito com o uso de regressão logística. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 139-160, 2013.

HARARI, Y. N. **Homo Deus**: uma breve história do amanhã. São Paulo: Companhia da Letras, 2016.

IASB - International Accounting Standards Board. **IFRS 9** - Financial

Instruments. 2014. Disponível em: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-9-financial-instruments/>. Acesso em: 27 fev. 2025.

JACOB, C. A. Crédito bancário no Brasil: uma interpretação heterodoxa. **Instituto de Economia/IE**. Campinas/SP, v. 154, 2003. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=491244>. Acesso em: 23. jul. 2025.

JORION, P. **Financial Risk Manager Handbook**. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2003.

LOPES, E. A. **Gestão e Análise de Crédito nas Instituições Financeiras Cooperativas** (e-book). Brasília: Editora Confabras, 2021. Disponível em: <https://confabras.coop.br/editora-confabras/escritor-euder-antonio-lobes-sugere-5-dicas-praticas-para-a-gestao-de-credito-2/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

LOUZADA, F.; ARA, A.; FERNANDES, G. B. Classification methods Applied to credit scoring: systematic review and overall comparison. **Surveys in Operations Research and Management Science**. Amsterdã, v.21, n.2, p. 117-134, dec.2016. Acesso em: 9 jun. 2025.

MENDONÇA, M. J.; SACHSIDA, A. Identificando a demanda e a oferta de crédito bancário no Brasil. **Texto para Discussão**, 2013. Disponível em: <https://www.econstor.eu/handle/10419/91406>. Acesso em: 23 jul. 2025.

NEOWAY. **Risco de Crédito**: como mitigar, analisar e fazer boa gestão. In: Blog NEOWAY, [S. l.], set. 2020. Disponível em: <https://blog.neoway.com.br/risco-de-credito/>. Acesso em: 3 jun. 2025.

PINHEIRO, M. L.; FERNANDES, A. P. L. M.; DE SOUZA, E. X.; OLIVEIRA, E. C. A contabilidade como ferramenta de análise para a concessão de crédito por instituições financeiras. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 3, n. 9, p. 15390–15414, 2023.

PRATES, D. M.; FREITAS, M. C. P. Crédito bancário corporativo no Brasil: evolução recente e perspectivas. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 33, p. 322-340, 2013.

SANTI FILHO, A. **Avaliação de Riscos de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. São Paulo: Atlas, 1995.

SECURATO, J. R. **Crédito**: análise e avaliação do risco. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SERASA EXPERIAN. **Política de crédito**: veja tudo o que você precisa saber sobre o assunto. In: SERASA EXPERIAN, [S. l.], 13 maio 2024. Disponível

em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/credito/politica-de-credito-veja-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto/>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SILVA, A. S. C.; SANTOS, V. E.; HENRIQUE, A. T. Investimento financeiro como fonte de renda sustentável para pessoas físicas no Brasil. **Revista Científica Sistemática**. São José dos Pinhais – PR, v.14, n.7, p. 159-176, nov.2024. Acesso em: 9 de jun.2025.

SILVA, R. A. Performance financeira da carteira na avaliação de modelos de análise e concessão de crédito: uma abordagem baseada em aprendizagem estatística. 2014. **Tese** (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-04112014-165830/en.php>. Acesso em: 24 jul. 2025.

SPC BRASIL. **Concessão de crédito**: dicas para tomar boas decisões. In: BLOG SPC BRASIL, [S. l.], 1 jul. 2024: A. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/blog/concessao-de-credito>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SPC BRASIL. **Recuperação de crédito**: o que é, como funciona e dicas. São Paulo: SPC Brasil, 27 set. 2024:B. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/blog/recuperacao-de-credito>. Acesso em: 16 jun. 2025.

SPC BRASIL. **Risco de crédito**: o que é e como funciona. In: BLOG SPC BRASIL, [S. l.], 18 jun. 2024:C. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/blog/risco-de-credito>. Acesso em: 3 jun. 2025.

ANÁLISE DA LUCRATIVIDADE E DA RENTABILIDADE DE UM MIX DE PRODUÇÃO DE UMA PROPRIEDADE RURAL DE CANDELÁRIA - RS

PROFITABILITY AND PROFIT MARGIN ANALYSIS OF A PRODUCTION MIX IN A RURAL PROPERTY IN CANDELÁRIA - RS

ALICE CRISTINA STEIL

Graduanda em Ciências Econômicas

Universidade de Santa Cruz do Sul - Brasil/RS

E-mail: alice@escritoriolovatto.com.br

RESUMO: O estudo tem como objetivo analisar a lucratividade e a rentabilidade do mix de produção de uma pequena propriedade rural localizada em Candelária – RS, considerando as culturas de milho, soja, aveia e tabaco. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem quantitativa, baseada no levantamento de dados primários junto à empresa familiar e no tratamento das informações por meio de análise de custos e indicadores de desempenho econômico. Os resultados evidenciam diferenças significativas de rentabilidade entre as culturas, demonstrando que a diversificação produtiva pode reduzir riscos financeiros e otimizar o aproveitamento dos recursos disponíveis ao longo da safra. Como contribuição, o estudo oferece subsídios para a tomada de decisão dos produtores rurais em relação ao planejamento de seu mix de produção, além de fornecer referências para gestores e formuladores de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento agrícola local.

PALAVRAS-CHAVE: Atividade agrícola, custos na produção, mix de produção, cultivares.

ABSTRACT: This study aims to analyze the profitability and profit margin of the production mix of a small rural property located in Candelária, RS, focusing on corn, soybeans, oats, and tobacco. The research was conducted as a case study, with a quantitative approach, based on the collection of primary data from the family business and the treatment of information through cost analysis and economic performance indicators. The results highlight significant differences in profitability among the crops, showing that production diversification can reduce financial risks and optimize the use of available resources throughout the harvest. As a contribution, the study provides practical insights for rural producers in planning their production mix and offers references for managers and policymakers involved in promoting local agricultural development.

1 Introdução

O agronegócio representa 27,4% do PIB brasileiro e está em constante evolução, tendo a tecnologia como aliada da produção. Nesse contexto, cresce a necessidade de aplicar recursos disponíveis para conhecer o retorno obtido em cada safra, uma vez que o objetivo do negócio é alcançar o melhor aproveitamento dos investimentos realizados (EMBRAPA, 2022).

A agricultura passa por transformações econômicas, culturais e tecnológicas. A Embrapa tem aprofundado estudos vinculados ao Sistema de Inteligência, que auxilia no controle da produção em diversos setores. Entre os principais fatores que influenciam a produção agrícola estão o crescimento populacional e o processo de urbanização, a elevação da renda e o comportamento dos preços, tanto em nível nacional quanto internacional (EMBRAPA, 2022).

Segundo Crepaldi (2016), poucos produtores realizam o controle contábil de forma organizada, o que dificulta o conhecimento sobre a real situação de seus empreendimentos. Para o autor, isso ocorre porque os agricultores tendem a concentrar maior atenção nos aspectos produtivos, priorizando a produtividade em detrimento da rentabilidade.

Nesse cenário, surge o questionamento central desta pesquisa: qual é a lucratividade e a rentabilidade do mix de produção de uma propriedade de base familiar? O estudo será conduzido em uma propriedade localizada em Candelária – RS, cuja principal fonte de renda é o cultivo do tabaco, administrada por uma família com mais de vinte anos de experiência e dedicação a essa cultura.

A gestão financeira é realizada dentro dos limites do conhecimento contábil da família. Assim, a análise da rentabilidade e da lucratividade mostra-se relevante, pois possibilita identificar possíveis problemas no sistema produtivo e no controle financeiro. Para tanto, o estudo propõe objetivos geral e específicos, apresentados a seguir. Na sequência, aborda-se a justificativa da pesquisa, ressaltando sua importância e contribuições para a gestão da propriedade, bem como os argumentos que sustentam sua relevância.

2 Fundamentação teórica

A cadeia produtiva do tabaco ocupa um segmento relevante da economia brasileira, especialmente na Região Sul. Entretanto, muitos jovens têm optado por não seguir nesse ramo, preferindo trabalhar em indústrias nas cidades, o que pode impactar a continuidade da agricultura familiar. Esse fenômeno está relacionado às dificuldades da colheita do tabaco, decorrentes de fatores climáticos e da precificação praticada pelas empresas compradoras. Consequentemente,

propriedades maiores e com maior volume de produção apresentam maior desenvolvimento e estabilidade no setor.

O presente trabalho visa contribuir para essa temática, analisando a lucratividade e a rentabilidade do mix de produção de uma propriedade rural em Candelária – RS, considerando todos os fatores que afetam direta e indiretamente a produção de tabaco, com aplicação prática em propriedades familiares de até 30 hectares.

Nesse contexto, a contabilidade surge como ferramenta essencial para a tomada de decisões, permitindo acompanhar a evolução do controle financeiro, dos custos e dos resultados. Contudo, a maioria dos produtores desconhece as ferramentas contábeis e sua importância, muitas vezes por falta de estímulo ou de condições financeiras para contratar um contador capacitado.

3 Metodologia

No desenvolvimento deste estudo, foi utilizada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa do problema de pesquisa. A caracterização da pesquisa, no âmbito da contabilidade, pode ser dividida em três categorias de delineamento. Segundo Raupp e Beuren (2006, p.79), a pesquisa quanto aos objetivos pode ser exploratória, descritiva ou explicativa; quanto aos procedimentos, pode envolver estudo de caso, levantamento, pesquisa bibliográfica, documental, participante ou experimental; e quanto à abordagem do problema, pode ser qualitativa ou quantitativa.

A coleta de dados ocorreu durante a safra de 2022, seguida do levantamento e análise das informações obtidas. Para a realização deste trabalho, foram realizadas entrevistas não estruturadas na propriedade rural, sem um roteiro predefinido. O objetivo das entrevistas foi obter informações sobre o controle gerencial da propriedade. Além disso, foram analisadas notas fiscais e demais documentos disponíveis na propriedade, integrando os dados das entrevistas para identificar soluções e alternativas que contribuam para organizar e controlar a movimentação produtiva e financeira da propriedade.

A seleção dos artigos utilizados na fundamentação teórica foi realizada por meio da leitura de títulos e resumos. Posteriormente, os artigos escolhidos foram lidos na íntegra, garantindo que o conteúdo utilizado fosse relevante e fundamentasse adequadamente a pesquisa.

4 Resultados da pesquisa

Na produção de trigo no ciclo de maio a novembro, foram obtidos R\$ 9.962,62 em 4 hectares cultivados. A colheitadeira foi o insumo de maior relevância na avaliação vertical, correspondendo a 24,09% do custo total, sendo cobrado R\$ 600,00 por hectare, totalizando R\$ 2.400,00. A semente respondeu por 22,77% e a ureia plus por 16,70% da produção, sendo os insumos mais importantes para o crescimento e desenvolvimento das plantas. A produtividade resultou em 191 sacos vendidos, com custo unitário de R\$ 52,16 por saco.

Para a soja, em 11 hectares, o custo total foi de R\$ 44.851,14. Fatores climáticos e manejo do solo influenciaram diretamente na produtividade e, conseqüentemente, no custo unitário. O trator foi utilizado por 21 horas e 30 minutos, consumindo 4 litros de diesel por hora a R\$ 6,00/litro, totalizando R\$ 516,00. A colheitadeira terceirizada teve custo total de R\$ 10.824,00, correspondendo a 24% da produção.

A produção de milho em 3 hectares gerou custo total de R\$ 9.008,54. O frete foi cobrado a R\$ 2,00 por saco, totalizando R\$ 530,00 para 265 sacos transportados. A semente representou 35% do custo, fertilizante 25% e colheitadeira 20%. O custo unitário por saco foi de R\$ 33,99.

A safra de tabaco, iniciada em março de 2021, apresentou custo total de R\$ 44.935,07, com 651,34 arrobas vendidas e custo unitário de R\$ 68,99 por arroba. Os fertilizantes mais utilizados foram: 14x16x10 (15,56%), 15x04x15 (14,62%) e 10x16x08 (11,60%). As vendas totalizaram R\$ 155.847,18, gerando lucro de R\$ 110.912,11. As despesas fixas foram de R\$ 64.130,83, destacando-se o pró-labore (R\$ 31.200,00, 96% dos custos fixos) e a remuneração do diarista rural (R\$ 12.000,00, 56%).

A análise da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) indicou resultado líquido positivo de R\$ 66.491,53 na safra de 2022, cobrindo todos os custos e permitindo custear a safra seguinte.

Indicadores econômicos:

Retorno sobre imobilizado:

RI = retorno sobre o Imobilizado

RI = LL/Imobilizado total

RI = $66.491,53 / 951.471,83 \times 100 = 6,98\%$

Análise da lucratividade sobre o resultado operacional (AL¹):

AL¹ = RO/FAT

AL¹ = $130.622,36 / 243.025,11 \times 100 = 53,75\%$

Lucro líquido sobre faturamento (AL²):
 $AL^2 = LL/FAT$

$$AL^2 = 66.491,53/243.025,11 \times 100 = 27,36\%$$

Os indicadores mostram que o mix de cultivares apresentou boa performance econômica, apesar do baixo desempenho da soja devido a fatores climáticos. A DRE evidenciou que as receitas foram suficientes para cobrir os gastos, fornecendo informações importantes para a tomada de decisão e planejamento da propriedade.

Tabela 15 - DRE da safra 2022

ANÁLISE DE RESULTADO SAFRA 2022	
Receita Bruta	R\$ 243.025,11
Deduções	R\$ 3.645,38
Receita Líquida	R\$ 239.379,73
CPV	R\$ 108.757,37
Resultado Operacional	R\$ 130.622,36
Custos fixos	R\$ 64.130,83
LAIR	R\$ 66.491,53

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A partir dos valores coletados, foi possível observar que a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) apresentou um resultado positivo de R\$ 66.491,53 na safra de 2022, indicando que a diferença entre receitas e despesas foi suficiente para cobrir todos os custos. Esse valor permite o custeio da safra seguinte.

Na análise básica de lucratividade, verifica-se que o lucro apurado no ciclo operacional foi de R\$ 66.491,53, equivalente a 27,35% de lucratividade. Apesar de o cultivar de soja não ter alcançado a lucratividade esperada nesse período, o mix de produção demonstrou boa performance econômica.

Para a obtenção dos resultados apresentados na DRE, realizou-se o levantamento dos custos diretos da produção de cada cultivar, das vendas realizadas no período e das despesas fixas, que serviram como base de dados para confrontar receitas e despesas e, assim, gerar informações relevantes para a tomada de decisão. A análise do mix de produção foi utilizada para identificar a contribuição de cada cultura para o resultado geral da propriedade, evidenciada na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Para isso, os custos e as

receitas foram segregados por cultura (trigo, soja, milho e tabaco), o que permitiu calcular a lucratividade e a rentabilidade específicas de cada uma.

5 Considerações finais

A partir da definição dos conceitos de lucratividade e rentabilidade e da compreensão das principais diferenças entre eles, torna-se evidente a importância dessas métricas para a gestão e para o processo de tomada de decisões, especialmente no controle e planejamento das próximas safras, buscando a eficiência produtiva e a obtenção do melhor preço de venda.

Neste estudo, foi utilizada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, sendo a coleta de dados realizada para a obtenção dos resultados apresentados na DRE, foi feito um levantamento dos custos diretos com a produção de cada cultivar, levantamento das vendas realizadas neste período e a apuração das despesas fixas como coleta de dados para confrontar as receitas e as despesas e, assim, gerar as informações importantes para a tomada de decisão apresentadas acima. A análise do mix de produção foi utilizada para identificar como cada cultura contribuiu para o resultado geral da propriedade, evidenciado na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Para isso, os custos e receitas foram segregados por cultura (trigo, soja, milho e tabaco), permitindo calcular a lucratividade e a rentabilidade específicas de cada uma.

durante a safra de 2022. Foram conduzidas entrevistas não estruturadas na propriedade rural, sem um roteiro predefinido, complementadas pela análise de documentos e registros contábeis. O objetivo principal do estudo foi aplicar conceitos de contabilidade rural em uma propriedade localizada em Candelária – RS, utilizando as informações geradas no período para avaliar a lucratividade e a rentabilidade do mix de produção.

Os principais resultados indicaram que o lucro total do ciclo produtivo foi de R\$ 66.491,53, correspondente a 27,35% da receita, com uma margem de contribuição de R\$ 130.622,36. O tabaco apresentou os melhores índices de lucratividade e rentabilidade, seguido pelo milho, que se beneficiou de bons preços de venda. O trigo teve quebra de safra devido a fatores climáticos, enquanto a soja foi a cultura mais prejudicada, resultando em prejuízo de R\$ 136,08. O retorno sobre o investimento considerando lucro líquido e faturamento (AL²) foi de 27,36%, e a análise de lucratividade sobre o resultado operacional (AL¹) alcançou 53,75%, demonstrando bom desempenho do mix de produção apesar do baixo rendimento da soja.

O índice de rentabilidade sobre o imobilizado (RI) foi de 6,98%, apresentando retorno inferior aos padrões atuais do mercado financeiro, impactado por fatores climáticos que reduziram a produtividade e a receita.

Conclui-se que a cultura do tabaco gera a maior receita e margem de contribuição (R\$ 108.574,40), seguida pelo milho, beneficiado pelo preço elevado no período. O trigo sofreu impactos climáticos e falta de insumos, sendo a primeira safra na propriedade, enquanto a soja apresentou o pior desempenho, afetada pela estiagem.

Entre as limitações do estudo, destacam-se a dificuldade na obtenção de dados precisos, especialmente para a soja e o trigo, e a confusão conceitual entre lucratividade e rentabilidade, que pode levar a interpretações incorretas dos resultados.

Como recomendação, sugere-se aplicar as fórmulas e planilhas utilizadas neste estudo em futuras safras, para acompanhar a produtividade de cada cultivar e otimizar a gestão de investimentos, lucratividade e rentabilidade da propriedade, apoiando a tomada de decisão.

Referências

AGRICULTURA Familiar: Afinal, o que é agricultura familiar? Acesse para conhecer essa atividade, responsável por boa parte dos alimentos que chegam à mesa dos brasileiros. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/ptbr/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1#:~:text=Agricultura%20Familiar%20%C3%A9%20a%20principal,%2C%20aquicultores%2C%20extrativistas%20e%20pescadores>. Acesso em: 26 out. 2022.

AGRICULTURA familiar. 2022. Disponível em: <https://www.embrapa.br/temaagricultura-familiar/sobre-o-tema>. Acesso em: 26 out. 2022.

Agro brasileiro conquistou o mundo pela sustentabilidade e qualidade dos seus produtos, diz ministro. Gov.br, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias-2022/agro-brasileiroconquistou-o-mundo-pela-sustentabilidade-e-qualidade-dos-seus-produtos>. Acesso em: 15 ago. 2022.

ALVES, Silvio. et.al. **Custos de produção, expectativas de retorno e de risco associados ao plantio de tabaco no município de Rios Negro Paraná/Brasil.** Curitiba – PR, 2019.

ANDRADE, Walisson Rodrigues de. **A visão do pequeno produtor rural sobre o uso da contabilidade como uma ferramenta de gestão.** 2018. 44 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de

Campina Grande, Sousa, 2018.

ARRUDA, Leila Lucia, et al. **Contabilidade rural**, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/129837/epub/5?code=X1D4JqtYURozZKC6FmOihY7+zuPEFmnzESdbcnXzaSTe6w==>. Acesso em: 15 set. 2022.

BASSANI, Bruna (ed.). **A relevância das demonstrações financeiras**. 2015. Disponível em: <https://phmp.com.br/a-revelancia-das-demonstracoes-financeiras/>. Acesso em: 27 out. 2022.

BORILI, Salete Polonia. et. al. **O uso da contabilidade rural como ferramenta gerencial: um estudo de caso dos produtores rural no município de Toledo** – PR. Toledo, 2005. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/235579627.pdf>. Acesso em: 27 out. 2022.

BRUM, Argemiro Luís; BAGGIO, Daniel Knebel; KOLOSQUE, Felipe Prestes; GOI, Maria Alice da Costa Beber. Cadeia produtiva do tabaco na Região Sul do Brasil: estudo da composição e do relacionamento dos seus agentes. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 9, n. 9, p. 852997769, 10 set. 2020. Research, Society and Development. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7769>. Disponível em: <file:///C:/Users/Office%20Media/Downloads/7769-Article-114453-1-10-20200910.pdf>. Acesso em: 28 out. 2022.

BRUNI, Adriano Leal. **A administração de custos, preços e lucros**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CAMARGOS, Bruno Henrique Assis e, et. al. **A importância da contabilidade e do direito no agronegócio**. 2021. 14 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Faculdade de Pará Minas, Pará, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/Office%20Media/Downloads/256-Texto%20do%20artigo-932-1-1020210702.pdf>. Acesso em: 20 out. 2022.

CONGRESSO DE GESTÃO E CONTROLADORIA UNOCHAPECÓ, 2016, Chapecó. **ANÁLISE DA EFICIÊNCIA DO USO DE INDICADORES DE CUSTOS PARA TOMADA DE DECISÃO EM ATIVIDADES SUÍNICA DE TERMINAÇÃO: ESTUDO MULTICASO**. Chapecó: Argos, 2016. 2562 p. Disponível em: <https://www.unochapeco.edu.br/static/data/portal/galerias/arquivos/2612/1019.pdf>. Acesso em: 26 out. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **NBC TG 29(R2) – Ativo biológico e produto agrícola**. Nov. 2015. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG29\(R2\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG29(R2).pdf). Acesso em: 28 set. 2022

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural: uma abordagem**

decisória. 8.ed. 2017.

ELGER, Alexandra Bonifácio. et. al. **Importância da utilização da contabilidade rural: uma análise sob a percepção dos produtores rurais do município de Nova Mutum (MT).** Juína – Mato Grosso, 2020.

EMBRAPA. **Módulos fiscais no Brasil.** Disponível em: <https://www.embrapa.br/codigo-florestal/area-de-reserva-legal-arl/modulo-fiscal>. Acesso em: 30 ago. 2022.

EMBRAPA. **O futuro da agricultura brasileira.** Visão 2030.

Agropensa. Brasília, DF. 2018. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/10180/9543845/Vis%C3%A3o+2030+-+o+futuro+da+agricultura+brasileira/2a9a0f27-0ead-991a-8cbfaf8e89d62829?version=1.1> Acesso em: 30 ago. 2022.

ENTENDA o que é controle patrimonial e a sua importância. 2019. Disponível em: <https://www.lafscontabilidade.com.br/blog/entenda-o-que-e-controle-patrimonial-e-asuaimportancia/#:~:text=O%20controle%20patrimonial%20%C3%A9%20um,contribuir%20para%20o%20seu%20desenvolvimento>. Acesso em: 18 nov. 2022.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da, et al. **Contabilidade e gestão abordagem para o desenvolvimento rural.** 2022.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Análise da lucratividade e rentabilidade na produção de tabaco em economia familiar.** Bento Gonçalves – RS, 2019. Disponível em: https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/salao_ensino_extensao/article/view/20023. Acesso em: 16 out. 2022

GERENCIAMENTO rural: o que é e como fazer de forma eficiente? 2021.

Disponível em: <https://www.myfarm.com.br/gerenciamento-rural/>. Acesso em: 15 nov. 2022.

GESTÃO do patrimônio rural: quais as melhores práticas? Disponível em: <https://www.robustec.ind.br/blog/gestao-do-patrimonio-rural-quais-as-melhorespraticas/#:~:text=O%20patrim%C3%B4nio%20rural%20envolve%20todo,do%20valor%20de%20seu%20neg%C3%B3cio>. Acesso em: 18 nov. 2022.

Gestão rural: 3 pilares fundamentais para o sucesso na lavoura. Blog FieldView, 2021. Disponível em: <https://blog.climatefieldview.com.br/conheca-os-tres-pilares-fundamentais-para-ter-uma-gestao-rural-de-sucesso>. Acesso em: 13 out. 2022.

GOMES, Jadson Rodrigues. SANTOS, Adélia Teles dos. COSTA, Silvana Gouveia Alves. **O uso das ferramentas contábeis como apoio gerencial para o pequeno produtor rural.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do

Conhecimento. Abril de 2021. ISSN: 2448-0959,

DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/contabeis-como-apoio. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/contabeiscomo-apoio>. Acesso em: 16 nov. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Brasileiro de 2010. Candelária, IBGE, 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/candelaria/panorama>.

JUNCHES, Lucas Dalmarco. et. al. **Custos na agricultura: comparação entre as culturas de tabaco e de soja em uma propriedade de Taió/SC**. 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/2679>. Acesso em: 09 set. 2022.

KRUGER, Silvana Dalmutt; MAZZIONI, Sady; BOETTCHER, Simoni Francieli. **A importância da contabilidade para a gestão das propriedades rurais**. 2009. 10 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Contábeis, Unochapecó, Fortaleza, 2009.

MARCUSSI, David. et. al. **O uso da contabilidade como instrumento de controle na atividade rural**. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscont/article/view/1240>. Acesso em: 09 set. 2022

MARION, José Carlos. **Contabilidade da pecuária**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARION, José Carlos. **Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, Jose Carlos. Contabilidade rural: contabilidade agrícola, contabilidade da pecuária, imposto de renda pessoa jurídica. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2014

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: atlas, 2010.

MARTINS, E.; ROCHA, W. Métodos de custeio comparados. São Paulo: Atlas, 2010.

MELHORES práticas de gestão do patrimônio rural: saiba mais neste artigo. Saiba mais neste artigo. Disponível em: <https://blog.jacto.com.br/patrimonio-rural/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

OSTETTE, Ana Paula Ferreira; VASCONCELOS, Giancarlo Ribeiro. **Tomada de decisão de mis de produção de grãos em uma empresa rural, utilizando o método GRG não linear**.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. 3ª ed.

São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PLANALTO. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. **Presidência da República Casa Civil**: Subchefia para Assuntos Jurídicos.

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf>. Acesso em: 26 out. 2022.

Quais são os principais tipos de agricultura praticados no Brasil? Blog FieldView, 2021. Disponível em: <https://blog.climatefieldview.com.br/tipos-deagricultura#menu5>. Acesso em: 13 out. 2022

RODRIGUES, Aldenir Ortiz, et al. **Contabilidade rural**. 5 edições, 2021. Disponível em: Biblioteca virtual. Acesso em: 18 out. 2022.

SCHLENDER, Márcia. Apuração do custo e análise dos resultados da atividade fumageira: estudo de caso em uma propriedade familiar localizado em Novo Machado – RS. Bento Gonçalves, 2018.

SCHNEIDER, Sergio; CASSOL, Abel. **A Agricultura Familiar No Brasil**. 2013. 93 f.

SILVA, Roni Antônio Garcia da. **Administração Rural**: teoria e prática. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2012. Monografia (Especialização) - Curso de Sociologia, Departamento de Sociologia, Rimisp, Porto Alegre, 2013. Disponível em: https://www.rimisp.org/wpcontent/files_mf/1438617722145AgriculturaFamiliarBrasil_ShneiderCassol_editado.pdf. Acesso em: 24 out. 2022.

TASSOTTI, Vivian Villani; RUBERTO, Isabel von Grafen. **Contabilidade gerencial aplicada a propriedades rurais**. 2016. 18 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Unicruz, Cruz Alta, 2016. Disponível em: <https://home.unicruz.edu.br/wpcontent/uploads/2016/09/Contabilidade-gerencial-aplicada-a-propriedades-rurais.pdf>. Acesso em: 23 out. 2022.

ULRICH, Elisane Roseli. **Contabilidade rural e perspectivas da gestão no agronegócio**. Revista de administração e ciências contábeis do ideal, Campus Sertão, vol.4. n.9. dezembro, 2009.

VILHENA, Naiara Larissa Jordão; ANTUNES, Maria Auxiliadora. **A importância da contabilidade rural para o produtor rural**. 2010. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0288_0280_01.pdf. Acesso em: 05 abr. 2021.

WENDPAP, Letícia Bastiel. **A contabilidade rural como método de controle das propriedades rurais**. Pato Branco, 2019.

RISCO E RETORNO: IMPACTO DA DIVERSIFICAÇÃO EM CARTEIRAS DE INVESTIMENTO

*RISK AND RETURN: DIVERSIFICATION IMPACT ON INVESTMENT
PORTFOLIOS*

BRUNO BECKER PAULUS

Bacharel em Ciências Contábeis

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: brunobpaulus@aluno.santoangelo.uri.br

ROSANE MARIA SEIBERT

Doutora em Ciências Contábeis

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: rseibert@san.uri.br

ROBERTO FROTA DECOURT

Doutor em Administração

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: roberto.decourt@san.uri.br

GABRIELA TONIN

Bacharel em Ciências Contábeis

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil

E-mail: gabrielatonin@aluno.santoangelo.uri.br

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar e comparar os investimentos em renda fixa e variável, alinhando-os a diferentes perfis de investidor para otimizar a gestão de risco e a sustentabilidade de longo prazo. A revisão teórica abordou conceitos como perfis de investidor e a Teoria de Portfólio de Markowitz, além de estratégias de análise de ativos de autores como Bazin, Graham e Peter Lynch. A metodologia empregou uma abordagem exploratória e descritiva, utilizando dados de plataformas financeiras para simular e analisar o desempenho de três carteiras de investimento — conservadora, moderada e arrojada — em um período de 77 dias. Os resultados demonstraram que a carteira conservadora atingiu seus objetivos de segurança e estabilidade. As carteiras moderada e arrojada, embora tenham apresentado retornos negativos no curto prazo devido à volatilidade do mercado, validaram a importância da diversificação e da

correlação negativa, com ativos internacionais e criptomoedas compensando as perdas do mercado nacional. O estudo confirma a relevância das metodologias clássicas de análise, mas ressalta a importância de considerar fatores macroeconômicos e o momento de entrada no mercado. A principal contribuição da pesquisa é servir como um guia prático para investidores, unindo a teoria à prática e fornecendo um modelo de análise para a tomada de decisões financeiras.

PALAVRAS-CHAVE: Investimentos, Diversificação, Risco, Rentabilidade, Perfil de Investidor.

ABSTRACT: This study aimed to analyze and compare fixed and variable income investments, aligning them with different investor profiles to optimize risk management and long-term sustainability. The theoretical review covered concepts such as investor profiles, and Markowitz's Portfolio Theory, in addition to asset analysis strategies from authors like Bazin, Graham, and Peter Lynch. The methodology employed an exploratory and descriptive approach, using data from financial platforms to simulate and analyze the performance of three investment portfolios — conservative, moderate, and aggressive — over a 77-day period. The results demonstrated that the conservative portfolio achieved its objectives of safety and stability. The moderate and aggressive portfolios, while showing negative short-term returns due to market volatility, validated the importance of diversification and negative correlation, with international assets and cryptocurrencies offsetting losses in the domestic market. The study confirms the relevance of classic analysis methodologies but highlights the importance of considering macroeconomic factors and market entry timing. The research's main contribution is to serve as a practical guide for investors, bridging theory with practice and providing an analytical model for financial decision-making.

KEYWORDS: Investments, Diversification, Risk, Return, Investor Profile.

1 Introdução

O panorama financeiro no Brasil está em constante evolução, e uma das mudanças mais notáveis é o crescimento expressivo do número de investidores individuais. Uma pesquisa publicada pela ANBIMA em 2023 revelou um aumento significativo: o percentual de brasileiros investidores pessoa física saltou de 31% em 2021 para 36% em 2022, o que corresponde a mais de 8 milhões de novos investidores. Esse fenômeno não é apenas um número, mas um reflexo de uma mudança cultural e comportamental, onde os brasileiros, historicamente mais apegados à poupança e a imóveis, estão buscando ativamente alternativas para a construção e a proteção de seu patrimônio a longo prazo.

Nesse contexto de crescente participação no mercado, o dilema entre investir em renda fixa e renda variável emerge como uma questão central e fundamental. Essas duas modalidades representam as principais escolhas disponíveis e exigem uma compreensão de suas características, riscos e potencial de retorno. A dificuldade na tomada de decisão, muitas vezes, reside na falta de conhecimento sobre cada uma delas, seus tipos de investimentos específicos, e os riscos inerentes. A decisão de investir, seja em renda fixa ou variável, demanda uma análise cuidadosa das oportunidades e dos riscos envolvidos. Este artigo se propõe a oferecer essa clareza, abordando de maneira aprofundada os aspectos mais relevantes de ambas as modalidades.

A pesquisa que embasa este artigo se concentra em uma análise comparativa entre investimentos em renda fixa e renda variável. O estudo visa não apenas descrever, mas também comparar o desempenho, as características e os riscos associados aos principais instrumentos de investimento de cada categoria, como títulos públicos, fundos de renda fixa, ações, fundos de investimentos imobiliários (FIIs) e fundos de investimento em ações disponíveis no mercado brasileiro. A partir dessa análise, buscou-se fornecer uma compreensão abrangente para auxiliar os investidores no processo de tomada de decisões financeiras.

Para isso, o texto se aprofunda em questões que permeiam o universo dos investimentos, como por exemplo: Rentabilidade, destacando a diferença de rentabilidade entre renda fixa e variável ao longo do tempo e como essa diferença se manifesta em diferentes cenários econômicos; Análise de riscos, destacando quais são os riscos principais associados a cada modalidade e como eles afetam a tomada de decisão dos investidores; Impacto de fatores econômicos, destacando como a inflação e a taxa de juros impactam os retornos e qual a melhor estratégia para proteger o poder de compra do investidor em cada cenário; Diversificação de carteira, destacando a importância da diversificação para a mitigação de riscos, especialmente para investidores que combinam renda fixa e variável; e Volatilidade, destacando como a volatilidade dos mercados afeta os retornos e quais são as estratégias para lidar com ela e maximizar os ganhos.

O mercado financeiro brasileiro oferece uma ampla gama de oportunidades, cada uma com suas particularidades, tipos e níveis de risco. Considerando que a escolha ideal depende do perfil de cada investidor e de seus objetivos de longo prazo, a questão central que guiou esta pesquisa foi: “Quais são os investimentos em renda fixa e renda variável adequados para que os investidores de cada perfil obtenham os melhores retornos visando a sustentabilidade de longo prazo?” Para responder a essa questão, a pesquisa se fundamentou na análise detalhada do sistema financeiro brasileiro, comparando os aspectos essenciais das duas modalidades de investimento. O objetivo geral foi analisar os investimentos

em renda fixa e renda variável para auxiliar investidores a tomar decisões mais eficazes.

A relevância desta pesquisa é tanto teórica quanto prática. Do ponto de vista teórico, ela contribui para o debate acadêmico sobre estratégias de investimento e gestão de carteira. Do ponto de vista prático, ela oferece orientações para investidores individuais, promovendo a educação financeira e capacitando-os a tomar decisões mais informadas e assertivas, contribuindo, em última análise, para a construção de um futuro financeiro mais seguro.

2 Fundamentos para a análise de carteiras de investimentos

Neste tópico se apresenta fundamentos teóricos sobre o que são e para quem são os investimentos e a diversificação e a teoria do portfólio.

2.1 Investimentos: o que são e para quem são

Em sua essência, investir é o ato de destinar recursos no presente com o objetivo de gerar benefícios no futuro (Bodie, 2014). Embora a palavra seja frequentemente associada ao mercado financeiro, o conceito se aplica a diversas áreas, como a dedicação ao estudo para um futuro profissional mais promissor. No universo das finanças, o investimento é a aplicação de capital com o intuito de gerar renda passiva, ou seja, lucros que não dependem do trabalho físico ou intelectual constante (Mais Retorno, 2019).

Para que o investimento seja bem-sucedido, é fundamental que o investidor conheça seu próprio perfil. A ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais) define três perfis principais:

- **Conservador:** Prioriza a segurança. Este investidor busca aplicações de baixo risco, mesmo que a rentabilidade seja menor, optando majoritariamente por produtos de renda fixa (ANBIMA, 2023).
- **Moderado:** Equilíbrio entre segurança e retorno. Embora valorize a proteção do capital, o investidor moderado aceita um nível de risco um pouco maior para buscar retornos mais altos, diversificando sua carteira entre renda fixa e renda variável (Costa, 2019).
- **Arrojado (ou agressivo):** Foco em maximizar o retorno. Este perfil aceita riscos elevados e, geralmente, concentra seus investimentos em ativos de renda variável, buscando o potencial de lucros substanciais (SUNO, 2023).

Definir o perfil do investidor é fundamental para alinhar as expectativas com as características dos investimentos, evitando arrependimentos e perdas financeiras futuras (SUNO, 2023).

2.1.1 A Renda Fixa: Características, Modalidades e suas duas faces

Os investimentos de renda fixa são uma categoria de ativos em que a remuneração, ou sua fórmula de cálculo, é estabelecida no momento da aplicação (CVM, 2018). Eles são considerados títulos de dívida, onde o investidor “empresta” dinheiro em troca de um fluxo de renda periódico ou um valor predefinido no vencimento (Bodie, 2015). A rentabilidade da renda fixa pode ser classificada em três tipos:

- **Prefixada:** A taxa de juros é definida na compra, garantindo ao investidor o valor exato do retorno no vencimento. É ideal para quem busca previsibilidade e acredita que a taxa de juros do mercado cairá (Assaf Neto, 2021).
- **Pós-fixada:** É avesso ao risco. É a única modalidade em que o título não se desvaloriza por conta da variação da taxa de juros. A remuneração acompanha um indexador, como a Taxa Selic ou o CDI. O retorno final varia com as flutuações do mercado, sendo uma boa opção para cenários de alta de juros (Assaf Neto, 2021).
- **Indexada à inflação (Híbrida):** Combina uma taxa de juros fixa (taxa real) com a variação da inflação, geralmente medida pelo IPCA. Isso garante que o poder de compra do investidor seja preservado ao longo do tempo, tornando-o ideal para objetivos de longo prazo, como a aposentadoria (Assaf Neto, 2021).

Apesar de serem percebidos como seguros, os títulos de renda fixa também possuem riscos, como a possibilidade de o emissor não honrar a dívida ou a oscilação de mercado antes do vencimento (Assaf Neto, 2021; Vieira, 2022).

Os ativos de renda fixa podem ser divididos entre títulos públicos e títulos privados. Os títulos públicos federais, emitidos pelo Tesouro Nacional, são considerados os investimentos mais seguros do mercado, pois são garantidos pelo governo. Eles servem para financiar a dívida pública e as atividades do Estado (Varanda Neto; Santos; Mello, 2019). O Tesouro Direto é a plataforma que permite ao investidor pessoa física adquirir esses títulos de forma simples e com baixo custo. Suas principais vantagens incluem liquidez, flexibilidade e acessibilidade, com investimentos a partir de valores reduzidos (B3, 2024; Brasil, 2024).

Já os títulos privados são emitidos por instituições bancárias e empresas. Eles geralmente oferecem retornos mais altos em troca de um risco maior, já que sua segurança depende da solidez da instituição emissora (Vieira, 2022). O Fundo Garantidor de Crédito (FGC) protege alguns desses títulos, como CDBs e LCIs/LCAs, até um limite de R\$ 250.000 por CPF e instituição (Ferreira, 2015). Outros títulos, como debêntures e CRIs/CRA's, não contam com a garantia do FGC e dependem exclusivamente da saúde financeira da empresa que os emitiu. É importante lembrar que, tanto nos títulos públicos quanto nos privados, a tributação sobre o rendimento segue uma tabela regressiva de Imposto de Renda, que diminui à medida que o prazo do investimento aumenta. Adicionalmente, o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF) incide sobre resgates realizados nos primeiros 30 dias de aplicação (Receita Federal, 1999; Empiricus, 2024).

Os títulos públicos são classificados em prefixados e pós-fixados, cada um atendendo a diferentes objetivos de investimento. Os títulos prefixados oferecem ao investidor a certeza do retorno no vencimento. Sua rentabilidade é definida no momento da compra, o que os torna uma escolha ideal para quem busca previsibilidade. Exemplos são o Tesouro Prefixado (LTN), que paga o valor total no vencimento, e o Tesouro Prefixado com Juros Semestrais (NTN-F), que oferece pagamentos de cupons de juros a cada seis meses, aumentando a liquidez do investimento. A grande vantagem desses títulos é a previsibilidade do retorno, mas sua rentabilidade não é corrigida pela inflação (Brasil, 2024).

Por outro lado, os títulos pós-fixados têm sua rentabilidade atrelada a um indexador. No Tesouro Direto, as opções mais comuns são os títulos indexados ao IPCA e à taxa Selic.

Tesouro IPCA+ (NTN-B): Sua rentabilidade é composta por uma taxa de juros real fixa mais a variação da inflação (IPCA). Isso garante que o investidor proteja seu poder de compra. Há versões que pagam juros semestralmente e outras que pagam tudo no vencimento. São ideais para objetivos de longo prazo, como aposentadoria (Brasil, 2024).

Tesouro Selic (LFT): Este título tem sua rentabilidade atrelada à taxa de juros básica da economia, a Selic. Por ter baixa volatilidade, é considerado o de menor risco do Tesouro Direto. É uma excelente opção para a reserva de emergência ou para investidores que priorizam segurança e liquidez (Brasil, 2024).

A categoria de títulos privados inclui ativos emitidos por bancos e empresas, oferecendo retornos que geralmente superam os títulos públicos, mas com um risco ligeiramente maior.

Títulos Bancários: Incluem Certificados de Depósitos Bancários (CDBs), Letras de Crédito Imobiliário (LCIs) e Letras de Crédito do Agronegócio (LCAs).

CDBs podem ter rendimento prefixado, pós-fixado ou híbrido, enquanto LCIs e LCAs são particularmente atrativas por serem isentas de Imposto de Renda para pessoa física (SERASA Experian, 2021; B3, 2024).

Títulos Corporativos: Emitidos por empresas para financiar suas atividades. Os Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRIs) e do Agronegócio (CRAs), assim como as Debêntures, são exemplos. Diferentemente dos títulos bancários, esses ativos não são cobertos pelo FGC, e o risco para o investidor está na capacidade de pagamento da empresa emissora (Vieira, 2022).

Outra forma de investir em renda fixa, e variável, são os Fundos de Investimento. Eles reúnem os recursos de vários investidores (cotistas) para aplicação em um portfólio de ativos gerido por um profissional. Isso permite o acesso a uma diversificação maior e a uma gestão especializada, mas o investidor perde a autonomia sobre as decisões de alocação de recursos (CVM, 2019).

2.1.2 Renda Variável: Potencial de Alto Retorno e Risco Elevado

Os investimentos em renda variável são aqueles que não oferecem garantias sobre o retorno, mas têm o potencial de gerar ganhos significativamente maiores. Entre as opções mais comuns estão ações, fundos de investimento, ETFs (fundos de índice) e criptomoedas (Caixa, 2024).

O investimento em ações significa que o investidor se torna sócio de uma empresa de capital aberto, possuindo uma fração de seu capital social. As ações são divididas em ordinárias (ON), que dão direito a voto nas assembleias, e preferenciais (PN), que dão prioridade no recebimento de dividendos, podendo ter tag-along ou dividendo fixo. A escolha entre elas depende dos objetivos do investidor, seja para participar das decisões da empresa ou para priorizar o recebimento de dividendos (Rizzardo, 2020; Pinheiro, 2019).

Os investimentos em renda fixa e renda variável, juntamente com seus respectivos perfis de risco e rentabilidade, são pilares do mercado financeiro brasileiro. Os investidores podem escolher entre diferentes modalidades, como títulos públicos, títulos privados e fundos de investimento, para alinhar suas estratégias a seus objetivos de longo prazo (Assaf Neto, 2021). No entanto, o mercado de capitais oferece alternativas mais complexas e com maior potencial de retorno, como as ações, que se encaixam no perfil de investidores mais arrojados.

Investir em ações significa adquirir uma parcela de uma empresa. O retorno pode vir tanto da valorização do preço do papel no mercado quanto da distribuição de parte dos lucros da companhia, conhecida como dividendos (Assaf Neto, 2021). Os dividendos representam a porção do lucro líquido que a empresa decide repassar aos acionistas, sendo geralmente pagos em dinheiro.

A grande vantagem é que não tem Imposto de Renda sobre dividendos, pois a empresa já reteve o valor referente ao Imposto de renda antes da definição do seu lucro líquido e consequente distribuições dos dividendos, o que significa que o valor recebido pelo investidor pessoa física é isento (Pinheiro, 2019). A política de distribuição de dividendos de uma empresa é um indicativo importante. Conforme Assaf Neto (2021) empresas que optam por um alto “payout” (índice que mede a proporção do lucro distribuído) tendem a crescer mais lentamente, pois retêm menos capital para reinvestimento. Em contrapartida, empresas com “payouts” baixos priorizam o reinvestimento para um crescimento acelerado no futuro, o que pode levar a uma maior valorização da ação (Assaf Neto, 2021). Porém, alguns estudos afirmam que a relação causa-efeito é contrária. As empresas com menos oportunidade de crescimento tendem a distribuir menos dividendos (Silveira Galvão; Santo; Araújo, 2019).

Essa dinâmica dos dividendos é fundamental para a estratégia de investimento de longo prazo conhecida como Buy-and-Hold, na qual o investidor compra ações de empresas sólidas e as mantém por um período prolongado, buscando o crescimento gradual dos dividendos ao longo do tempo (Pinheiro, 2019). Além dos dividendos, os acionistas também podem ser remunerados com juros sobre o capital próprio. Essa é uma forma de a empresa pagar seus sócios usando lucros retidos de anos anteriores. Para a corporação, essa modalidade é vantajosa, pois o pagamento é considerado um custo e pode reduzir o valor do imposto de renda pago pela própria empresa (Pinheiro, 2019).

O investimento em ações é intrinsecamente ligado ao risco, já que os retornos são imprevisíveis e dependem de fatores internos e externos. O princípio de que risco e retorno são correlacionados é fundamental pois: maior risco pode levar a maiores ganhos, mas também a perdas significativas (CAIXA, 2024). Em ações, o risco se manifesta de duas formas principais:

- Risco da empresa: Relacionado ao desempenho financeiro e à capacidade da própria corporação de honrar seus compromissos (Assaf Neto, 2021).
- Risco de mercado: Associado às flutuações imprevisíveis e sistêmicas da economia, que podem afetar o valor das ações como um todo, independentemente do desempenho individual da empresa (Assaf Neto, 2021).

O investidor de perfil arrojado é mais indicado para o mercado de ações, pois tem a tolerância necessária para suportar as volatilidades de curto prazo em busca de ganhos substanciais a longo prazo (CAIXA, 2024).

Além das ações, o mercado de renda variável oferece outros produtos, como fundos de investimento, Brazilian Depositary Receipts (BDRs) e criptomoedas.

Os fundos de investimento funcionam como um condomínio, onde os recursos de diversos investidores são agrupados e geridos por um profissional para ser aplicados em uma carteira de ativos. Eles oferecem aos investidores a oportunidade de diversificação com um único aporte e acesso a uma gestão especializada (B3, 2024; Pinheiro, 2019). Exemplos incluem:

Fundos de Ações (FIA): Investem majoritariamente em ações.

Fundos de Investimento Imobiliário (FII): Focados em ativos do setor imobiliário, como shoppings ou prédios comerciais. Os rendimentos distribuídos por FIIs são isentos de Imposto de Renda para pessoa física, desde que o fundo atenda a certos critérios (B3, 2024).

Os BDRs são certificados negociados no Brasil que representam ações de empresas estrangeiras, como Google ou Apple (Pinheiro, 2019). Eles permitem que investidores brasileiros acessem o mercado internacional sem a necessidade de abrir conta em corretoras no exterior, facilitando a diversificação global. Os BDRs podem ser de dois tipos: patrocinados, emitidos pela própria empresa estrangeira, e não patrocinados, lançados por uma instituição depositária sem vínculo com a empresa original (Assaf Neto, 2021).

As criptomoedas, como o Bitcoin, são moedas digitais e, pelo conceito raiz, descentralizadas, ou seja, não são controladas por um banco central ou governo. Atualmente existem iniciativas de criptomoedas centralizadas como Tether (USDT) e Yuan Digital (DCEP). Além disso o próprio Banco Central Brasileiro está desenvolvendo o DREX, que é a moeda oficial brasileira em formato digital (BCB, 2025).

As criptomoedas operam em uma tecnologia chamada *blockchain*, um registro público e transparente de transações (Nascimento, 2022). A principal vantagem das criptomoedas é a sua natureza “trustless”, que elimina a necessidade de intermediários financeiros, oferecendo maior autonomia ao usuário e potencial para reduzir a corrupção e a hiperinflação, que podem ser causadas por governos que imprimem dinheiro em excesso (Kent, 2021; Danial, 2022).

2.1.3 Critérios de Análise para Investimentos em Renda Variável

A análise de investimentos vai além de gráficos e cotações. Grandes pensadores do mercado financeiro, como Décio Bazin, Benjamin Graham e Peter Lynch, desenvolveram critérios sólidos para avaliar o valor real de uma ação.

- A Filosofia de Décio Bazin: Foco nos Dividendos

Para o investidor Décio Bazin, a remuneração de um investimento em ações deveria ser, no mínimo, equivalente à taxa básica de juros para títulos de renda fixa, que ele considerava ser de 6% ao ano (Bazin, 1992). Ele propôs uma regra simples: para um investidor focado em dividendos, o preço de uma ação não deve exceder 16,67 vezes o valor do dividendo anual. Se o preço estiver acima disso, seria mais vantajoso investir em renda fixa. Além disso, a filosofia dele exigia que, além dos dividendos a empresa não fosse excessivamente endividada. Bazin (1992) diferenciava quatro tipos de investidores de ações:

- **Especulador:** Foca apenas no preço atual e na volatilidade, sem se importar com os fundamentos da empresa.
- **Preservador de Capital:** Compra ações para se proteger da inflação.
- **Acionista Estratégico:** Adquire mais ações para aumentar sua participação na empresa, usando o valor patrimonial como referência.
- **Comprador de Controle:** Busca a maioria das ações para assumir a gestão da empresa, também usando o valor patrimonial como referência.

Para Bazin, embora o mercado nem sempre siga esses parâmetros, eles servem como guias para identificar oportunidades de compra durante quedas (crashes) e para evitar riscos excessivos em momentos de euforia (booms) (Bazin, 1992). Ele também introduziu o conceito de maturação do investimento, que se refere ao tempo necessário para que uma ação com rendimento de dividendos inferior a 6% compense a diferença e atinja a taxa de retorno desejada. Por exemplo, uma ação que paga 5% de dividendos precisa de cerca de 4 anos para “amadurecer” e igualar o retorno de 6% sobre o capital investido. Para Bazin, investimentos com maturação superior a 4 anos não são aconselháveis para investidores pessoa física (Bazin, 1992).

• A Análise de Benjamin Graham: A Margem de Segurança

Benjamin Graham, considerado o “pai do investimento em valor”, enfatizava a importância de os investidores entenderem seu perfil para adotar uma estratégia inteligente. Ele distinguia dois tipos de investidores (SUNO, 2022):

- **Investidor Defensivo:** Busca estabilidade e segurança. Ele não tem tempo para monitorar o mercado de perto e, por isso, deve focar em empresas grandes, financeiramente sólidas e com histórico comprovado de lucros e dividendos.

- **Investidor Empreendedor:** Adota uma postura mais agressiva, dedicando tempo para pesquisar e monitorar empresas menores e menos conhecidas que possam estar subvalorizadas.

Graham acreditava que o investidor inteligente deveria agir como um empreendedor, buscando preservar o capital e operar com uma margem de segurança robusta. Ele sugeriu um roteiro de análise rigoroso para o investidor defensivo, que inclui critérios como tamanho da empresa, solidez financeira (ativo circulante duas vezes maior que o passivo circulante) e um histórico de lucros e dividendos consistente (SUNO, 2022).

Para Graham, o mercado é como uma figura maníaco-depressiva, o “Senhor Mercado”, que em momentos de euforia oferece preços absurdamente altos e, em crises, preços irrealisticamente baixos. O investidor inteligente deve ignorar o humor do “Senhor Mercado” e se ater à sua análise, comprando quando os preços estão baixos e vendendo quando estão altos, baseando-se no valor intrínseco do ativo (SUNO, 2022). O valor intrínseco é o valor real de uma ação, que pode ser estimado usando a Fórmula de Graham (Graham, 2016):

Onde LPA é o lucro por ação e VPA é o valor patrimonial por ação, ou seja, o patrimônio Líquido dividido pelo total de ações (Graham, 2016; TORO, 2023). A fórmula ajuda a identificar ações que estão sendo negociadas com uma margem de segurança, ou seja, a preços abaixo de seu valor real.

• A Sabedoria de Peter Lynch: Invista no que Você Conhece

Peter Lynch, um dos mais bem-sucedidos gestores de fundos da história, popularizou a filosofia de “investir no que se conhece” (SUNO, 2020). Ele defendia que os investidores individuais têm uma vantagem sobre os grandes profissionais: a capacidade de observar o mundo ao seu redor e identificar empresas de sucesso em seu próprio dia a dia. Lynch classificava as empresas em seis categorias (SUNO, 2020):

- Crescimento Lento: Empresas grandes e maduras com baixo potencial de crescimento.
- Crescimento Moderado: Oferecem um crescimento mais significativo, mas estável.
- Crescimento Rápido: Pequenas empresas com alto potencial de expansão.
- Cíclicas: Empresas cujos lucros flutuam com os ciclos econômicos.
- Turnarounds: Empresas em dificuldade que precisam de uma grande reestruturação.

- **Ativos Subprecificados:** Empresas com ativos valiosos que o mercado está subestimando

Lynch também aconselhava a diversificação em um portfólio gerenciável, com 10 a 30 ações, e a análise de métricas como a relação Preço/Lucro (P/E) e a relação Preço/Lucro para Crescimento (PEG) para identificar oportunidades. Ele incentivava os investidores a ignorarem as flutuações de curto prazo e a adotar uma abordagem contrária, comprando ações de boas empresas que estavam temporariamente fora do radar do mercado (VAROS, 2024). Peter Lynch também afirma que, além de entender o que são os investimentos e de conhecer a filosofia de grandes investidores, é preciso dominar os critérios práticos de análise para tomar decisões informadas. Duas metodologias principais se destacam: a análise técnica e a análise fundamentalista.

• Análise Técnica: Interpretando Gráficos e Tendências

A análise técnica, ou análise gráfica, é uma metodologia que busca prever movimentos de preços de ativos financeiros usando dados históricos de negociação, como volume e cotações (XP Investimentos, 2020). Essa técnica se baseia na premissa de que os preços se movem em tendências (de alta, baixa ou lateral) que se repetem. As principais ferramentas da análise técnica incluem:

- **Gráficos de Candlestick:** Cada “vela” fornece informações detalhadas sobre a abertura, fechamento, máxima e mínima de um ativo, ajudando a identificar padrões de comportamento.
- **Conceitos de suporte e resistência:** Suporte é o nível de preço em que a demanda é forte e a queda é interrompida. Resistência é o ponto em que a oferta é forte e impede que o preço continue subindo (CMA, 2020).
- **Indicadores Técnicos:** Ferramentas como o Índice de Força Relativa, que mede a velocidade dos movimentos de preço para identificar sobre compra ou sobre venda, e as médias móveis, que suavizam os dados para mostrar a direção da tendência (XP Investimentos, 2020).

Embora a análise técnica possa ser útil para prever o comportamento do mercado a curto prazo e seja usada até mesmo em negociações automatizadas, ela tem suas limitações. Ela se baseia exclusivamente em dados passados e não considera fatores futuros, o que pode levar a sinais falsos em mercados voláteis (INFOMONEY, 2022).

- **Análise fundamentalista: Avaliando o valor real de uma empresa**

Ao contrário da análise técnica, a análise fundamentalista busca determinar o valor intrínseco de um ativo, ou seja, seu valor real, com base nos resultados da empresa emissora (Assaf Neto, 2021). Os analistas fundamentalistas acreditam que, a longo prazo, o preço de mercado de uma ação converge para seu valor real, corrigindo as ineficiências de curto prazo. A metodologia se baseia em uma avaliação aprofundada de diversos fatores:

Fundamentos Internos: Análise de balanços trimestrais, capacidade de geração de receita, gestão de dívidas, governança corporativa e vantagens competitivas da empresa.

Fatores Externos: Avaliação de indicadores macroeconômicos como PIB, inflação, taxa de juros e o cenário do setor de atuação da empresa (B3, 2022).

Os investidores que usam essa abordagem geralmente adotam a estratégia “Buy-and-Hold”, comprando ações de empresas de qualidade com a intenção de mantê-las por um longo período, beneficiando-se do crescimento da companhia (B3, 2022). Alguns dos indicadores mais usados na análise fundamentalista são:

Lucro por Ação (LPA): Mostra o lucro líquido de uma empresa dividido pelo número de ações em circulação.

Índice Preço/Lucro (P/L): Compara o preço de mercado da ação com o seu lucro por ação, ajudando a entender se o ativo está sobrevalorizado ou subvalorizado. Ações com P/L baixo podem indicar uma boa oportunidade de retorno (Assaf Neto, 2021).

2.1.4 Análise de Fundos de Investimento Imobiliário (FIIs)

A análise de FIIs é uma forma específica de análise fundamentalista, adaptada para o setor imobiliário. Para escolher um bom fundo, é essencial ir além do retorno de dividendos e analisar os fundamentos do FII (GOV, 2024; INFOMONEY, 2022). Os principais critérios a serem avaliados são:

- **Portfólio e localização:** A qualidade e a diversificação dos imóveis físicos ou dos títulos imobiliários (CRIs, LCIs) que compõem o fundo. A localização dos imóveis é fundamental, pois determina seu potencial de valorização e locação.
- **Qualidade dos inquilinos:** Inquilinos sólidos e com histórico de bom pagador garantem maior estabilidade de renda.

- **Gestão e performance:** A experiência e a transparência da equipe gestora, bem como o histórico de rentabilidade do fundo em diferentes cenários econômicos.
- **Liquidez:** A facilidade de comprar e vender as cotas do fundo no mercado. Fundos com alto volume de negociação diária são mais líquidos.
- **Preço em relação ao Valor Patrimonial (P/VP):** Indica se o preço da cota está acima ou abaixo do valor dos ativos do fundo. Um P/VP menor que 1 sugere que o fundo está sendo negociado com “deságio”, o que pode ser uma boa oportunidade.

Dividend Yield (DY): A taxa de retorno gerada pelos dividendos em relação ao preço da cota, indicando o potencial de renda passiva para o investidor (Expert XP, 2024).

O IFIX é o principal índice que acompanha o desempenho médio dos FIIs listados na B3, servindo como um termômetro do mercado imobiliário (Expert XP, 2024).

Em resumo, a escolha entre análise fundamentalista e técnica depende do perfil do investidor. Enquanto a análise técnica é mais usada para operações de curto prazo e especulação, a fundamentalista é a preferida para quem adota uma visão de sócio e busca retornos consistentes no longo prazo. Os critérios de análise fundamentalista e técnica são ferramentas essenciais para a tomada de decisões de investimento. No entanto, o mercado é dinâmico e imprevisível. Por isso, um dos princípios mais importantes para mitigar riscos e potencializar retornos é a diversificação de investimentos.

2.2 A diversificação e a teoria do portfólio

A diversificação ganhou destaque na teoria de investimentos graças a pensadores como Harry Markowitz (1952) e seu discípulo William F. Sharpe. Markowitz introduziu o conceito de que o risco é um fator crucial, e que uma carteira diversificada pode reduzir o risco total sem sacrificar o retorno. Isso porque o risco de uma carteira é menor do que a média dos riscos individuais dos ativos, já que a desvalorização de um ativo pode ser compensada pela valorização de outro (Markowitz, 1952). Sharpe complementou essa teoria com o Modelo de Precificação de Ativos (CAPM), que relaciona o retorno de um ativo com o do mercado geral. Sua principal contribuição é a ideia de que a carteira ideal deve atribuir pesos aos ativos de risco de acordo com sua importância na economia, utilizando o coeficiente Beta para medir a volatilidade de um ativo em relação ao mercado (Pinheiro, 2019).

2.2.1 Por que e como diversificar

A diversificação é uma estratégia para investidores de todos os perfis. Ela não se trata apenas de “coleccionar” diferentes ativos, mas de planejar uma carteira com base no perfil de risco do investidor (conservador, moderado ou agressivo) para proteger o patrimônio e maximizar as oportunidades de ganho (B3, 2023; TORO, 2024).

Uma carteira diversificada reduz o impacto dos riscos específicos (ou diversificáveis), que são relacionados a um ativo ou setor em particular. Por exemplo, se um setor entra em crise, os ativos de outros setores podem compensar as perdas, limitando o prejuízo geral da carteira. No entanto, a diversificação não elimina o risco não diversificável (ou sistêmico), que é o risco inerente ao mercado como um todo (Serra; Moraes; Fávero, 2017). O estudo de Serra, Moraes e Fávero (2017) analisou o efeito do número de ativos na redução do risco, comparando o índice de Fundos de Investimento Imobiliário (IFIX) e o índice de ações Ibovespa (IBOV). Os principais pontos do estudo são:

Potencial de Diversificação: O IFIX se mostrou mais eficiente em diversificar, eliminando 58,5% do risco potencial, enquanto o IBOV eliminou apenas 35,5%.

Efeito Marginal: O benefício da diversificação é maior quando se adiciona os primeiros ativos à carteira.

Número Ideal de Ativos: Para ações, a redução de risco é estatisticamente significativa até o quarto ativo, alcançando 68,7% do risco total. Para FIIs, essa redução é estatisticamente significativa até o quarto ativo, com uma diminuição de 59,8% do risco total.

Nível de Efeito Acumulado: Com sete ativos, tanto ações quanto FIIs já atingem mais de 80% do efeito acumulado de diversificação. Com treze ativos, chegam a 90%, e com vinte ativos, alcançam 95%.

Em suma, embora o mercado financeiro seja imprevisível, a diversificação é uma estratégia comprovada para proteger o capital e aumentar as chances de sucesso a longo prazo, complementando a análise de investimentos para construir uma carteira resiliente.

3 Procedimentos metodológicos

Este tópico detalha a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, descrevendo a classificação da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados, e as limitações do estudo.

A pesquisa foi classificada segundo a taxonomia de Vergara (2016), considerando seus fins e meios. Quanto aos Fins, a pesquisa foi de natureza exploratória, descritiva e explicativa.

- Exploratória: O estudo buscou uma sondagem inicial para promover a compreensão do tema, sem a formulação prévia de hipóteses.
- Descritiva: A pesquisa descreveu as características dos investimentos em renda fixa e variável, comparando seus riscos, retornos e desempenhos ao longo do tempo.
- Explicativa: O estudo forneceu a base para análises que tornam compreensíveis as semelhanças e diferenças entre os tipos de investimento, justificando como as escolhas podem minimizar riscos e maximizar retornos para cada perfil de investidor.

Quanto aos Meios, a pesquisa foi classificada como bibliográfica e de campo.

- Bibliográfica: Consistiu em um estudo sistematizado de materiais publicados, como livros, artigos, revistas e conteúdos eletrônicos. Essa abordagem forneceu o embasamento teórico e analítico necessário para comparar e analisar os investimentos.
- De Campo: O estudo incluiu a coleta de dados de fontes primárias e secundárias, como sites de empresas, fundos de investimento, B3 e corretoras. Esses dados foram essenciais para definir os ativos que comporiam as carteiras de investimento simuladas.

A coleta de dados foi planejada para responder aos objetivos da pesquisa. Na parte bibliográfica, a coleta se deu por meio de leitura crítica, análise e consulta a diversas fontes publicadas. Na pesquisa de campo, os dados foram obtidos diretamente de sites oficiais de corporações, fundos e do tesouro, bem como dos órgãos reguladores e fiscalizadores do SFN, além de fontes secundárias como corretoras e instituições financeiras.

A análise dos dados utilizou técnicas qualitativas e quantitativas, conforme a abordagem de Gil (2022).

- Análise Qualitativa: Utilizou-se a análise de conteúdo para interpretar as informações coletadas, classificando-as em categorias para entender as características por sobre os ativos. Essa técnica ajudou a definir os ativos para as carteiras simuladas, considerando critérios de análise de investimentos e os perfis de risco dos investidores.
- Análise Quantitativa: A pesquisa empregou a técnica de simulação de carteiras. Conforme a definição de Naylor (1971), a simulação foi usada para realizar experimentos com modelos matemáticos que

representam o comportamento de sistemas complexos. Para isso, foram utilizados sites como Investidor10, Status Invest, Trading View, Fundamentus, Tesouro Direto e B3. Essa abordagem possibilitou as análises dos ativos, utilizando-se os critérios elencados previamente, e a comparação entre os investimentos em renda fixa e variável, fornecendo resultados para os diferentes perfis de investidores.

4 Apresentação e análise de resultados

Este tópico apresenta os resultados da pesquisa, com foco na análise e no comparativo das carteiras de investimento simuladas, elaboradas para diferentes perfis de investidor.

4.1 Análise dos resultados e definição das carteiras

As carteiras de investimento foram construídas com base nos perfis dos investidores, levando em conta seu apetite por risco e seus objetivos. A seleção de ativos combinou uma abordagem qualitativa e quantitativa, inspirada nas metodologias de grandes investidores como Bazin, Graham e Peter Lynch, além de princípios de análise técnica e fundamentalista.

• Carteira para o Perfil Conservador

O investidor conservador prioriza a segurança e a preservação do capital. Sua carteira foi composta principalmente por ativos de renda fixa, que oferecem menor rentabilidade, porém maior previsibilidade e segurança. A alocação inclui:

- 40% Tesouro IPCA: Proteção contra a inflação;
- 40% Tesouro SELIC: Alta liquidez e baixo risco;
- 10% CDB Pós-fixado (CDI): Bom rendimento baixo risco, garantido pelo FGC; e
- 10% LCI: Isenção de Imposto de Renda para pessoa física.

• Carteira para o Perfil Moderado

O investidor moderado busca um equilíbrio entre segurança e rentabilidade, aceitando certa volatilidade em troca de retornos potencialmente superiores. Para esse perfil, a carteira foi composta por uma mistura de ativos de renda fixa e variável, permitindo diversificação e oportunidades de crescimento. A alocação considerada ideal inclui:

- 25% Tesouro IPCA: Proteção contra a inflação e estabilidade de longo prazo;

- 25% CDB Pós-fixado (CDI) e LCI/LCA: Reserva de emergência e rentabilidade alinhada ao mercado;
- 20% Ações: Participação em empresas sólidas, buscando valorização e dividendos;
- 20% Fundos Imobiliários (FIIs): Renda passiva e diversificação setorial;
- 10% Ações Americanas (BDRs ou ETFs): Exposição internacional e proteção cambial.

Essa composição busca equilibrar o potencial de crescimento da renda variável com a segurança proporcionada pela renda fixa, oferecendo ao investidor moderado uma estratégia robusta frente às oscilações do mercado.

• Carteira para o Perfil Arrojado

A carteira destinada ao perfil arrojado foi elaborada priorizando ativos de renda variável e diversificação internacional, com o objetivo de potencializar o retorno e assumir maior exposição ao risco. O valor foi distribuído da seguinte maneira:

- 40% Ações Nacionais: Exposição a empresas com potencial de crescimento;
- 25 % Fundos Imobiliários (FIIs): para diversificação de portfólio e geração de renda passiva.
- 20% Ações Americanas (BDRs/ETFs): visando exposição internacional e proteção cambial.
- 10% CDB Pós-fixado (CDI): funcionando como reserva de liquidez para aproveitar oportunidades do mercado; e
- 5% Criptomoedas: proporcionando exposição a um ativo de alta volatilidade e potencial de retorno.

Com essa estrutura, a carteira busca maximizar o potencial de valorização por meio da diversificação entre setores, exposição internacional e ativos alternativos, equilibrando ganhos e riscos em consonância com o perfil do investidor.

4.2 Análise dos ativos e contexto do mercado

A seleção dos ativos para as carteiras combinou as filosofias dos grandes investidores do mercado. Utilizou-se critérios de Bazin, como a exigência de no mínimo 6% de rendimento de dividendos. As métricas de Peter Lynch foram aplicadas para diversificar a carteira em diferentes setores e empresas. Por fim, a fórmula de valor intrínseco de Graham foi usada para identificar ações a preços

“justos” ou descontados. Para os Fundos Imobiliários (FIIs), a análise seguiu critérios específicos, como a avaliação do portfólio, a localização dos imóveis, a qualidade dos inquilinos, a gestão do fundo, a liquidez e o Dividend Yield.

A teoria da correlação negativa de Pearson (Bernardino, 2024) foi utilizada para justificar a diversificação com ativos dolarizados (como ETFs de ações americanas), que, em teoria, possuem uma correlação inversa com o mercado brasileiro, protegendo o patrimônio. Criptomoedas também foram incluídas por sua natureza descentralizada, que proporciona ainda mais diversificação.

A análise foi contextualizada pelo conceito do “pêndulo de mercado”, de Howard Marks. Essa teoria ilustra que os mercados oscilam entre extremos de otimismo e pessimismo, raramente permanecendo em seu ponto de equilíbrio (valor justo). O melhor momento para comprar ativos de renda variável é durante períodos de pessimismo, quando os preços estão “descontados”. No entanto, a pesquisa não esperou por um momento ideal de compra, o que pode ter impactado a rentabilidade das carteiras simuladas, pois os ativos podem ter sido incluídos em um ponto de preço elevado.

4.3 Montando a carteira para os perfis de investidor

Este tópico detalha o processo de análise e seleção dos ativos que compuseram as carteiras de investimento. Para simular o desempenho e a evolução de cada carteira, foi utilizada a plataforma online Investidor10, que permite o lançamento e o acompanhamento de ativos. O valor de aporte inicial para todas as carteiras foi fixado em R\$ 20.000,00. As taxas de renda fixa e os preços dos ativos de renda variável foram baseados nos dados de fechamento do dia 30 de agosto de 2024.

• Montando a Carteira Conservadora

A carteira conservadora foi estruturada com foco na segurança e na preservação do capital. A alocação total de R\$ 20.000,00 foi distribuída da seguinte forma:

- Tesouro IPCA+ 2029 (40%): Um investimento de R\$ 8.000,00 foi alocado neste título público, que oferece proteção contra a inflação e é considerado um dos ativos mais seguros do mercado;
- Tesouro Selic 2027 (40%): Outros R\$ 8.000,00 foram aplicados neste título, que acompanha a taxa Selic e prioriza a segurança do capital investido;

- CDB Pós-fixado (10%): Um aporte de R\$ 2.000,00 foi feito em um CDB com rendimento de 100% do CDI, um investimento com segurança e rentabilidade competitiva; e
- LCI (10%): Por fim, R\$ 2.000,00 foram alocados em uma LCI com rendimento de 101,5% do CDI, que oferece a vantagem da isenção de imposto de renda.

Esses investimentos, com base nas taxas de renda fixa e nos preços de fechamento do dia 30/08/2024, compõem a carteira conservadora, que busca um equilíbrio entre baixo risco e retornos consistentes.

• Montando a Carteira Moderada

A carteira moderada busca um equilíbrio entre segurança e rentabilidade, combinando renda fixa e variável. A alocação foi a seguinte:

- 50% em Renda Fixa: R\$ 5.000,00 foram alocados em Tesouro IPCA+ 2029 para segurança e proteção contra a inflação. Outros R\$ 5.000,00 foram investidos em CDBs Pós-fixados (100% do CDI), servindo como uma reserva de liquidez e segurança;
- 50% em Renda Variável: A exposição à renda variável foi feita de forma passiva, por meio de ETFs (Exchange Traded Funds), que replicam índices de mercado e aproveitam a gestão de profissionais;
- 20% em FIIs (R\$ 4.000,00): Aporte no XFIX11, que replica o índice IFIX, oferecendo exposição a 81 fundos imobiliários;
- 20% em Ações Brasileiras (R\$ 4.000,00): Investimento no BOVA11, que replica o índice Ibovespa (IBOV), expondo a carteira às 65 maiores empresas do Brasil; e
- 10% em Ações Americanas (R\$ 2.000,00): Investimento no IVVB11, que replica o índice S&P 500, proporcionando exposição ao dólar e às 500 maiores empresas americanas.

• Montando a carteira arrojada

A carteira arrojada, por sua vez, é majoritariamente composta por ativos de alto risco, buscando rentabilidade superior. A alocação de R\$ 20.000,00 foi distribuída assim:

- 40% em Ações Brasileiras (R\$ 8.000,00): A seleção dos ativos foi mais criteriosa, com o objetivo de superar a média do mercado. A estratégia combinou a análise de Bazin e Graham (foco em dividendos

e empresas consolidadas) com a de Peter Lynch (foco em empresas de alto crescimento, as *small caps*).

- * Estratégia de Dividendos (80% das ações): Foram selecionadas 8 empresas de setores perenes (utilidade pública e financeiro) com base em filtros quantitativos (DY 6%, LPA positivo) e qualitativos (liquidez). Empresas como PETR4, VALE3 e BBAS3 foram incluídas.
- * Estratégia de Crescimento (20% das ações): Foram escolhidas empresas de tecnologia com alto potencial de crescimento, como POSI3 e NGRD3, seguindo o modelo de Peter Lynch;
- 25% em Fundos Imobiliários (FIIs) (R\$ 5.000,00): A seleção dos FIIs foi baseada em uma análise quantitativa e qualitativa, com o objetivo de diversificar por tipo de fundo.

Filtros quantitativos: Liquidez diária acima de R\$ 500.000,00, P/VP entre 0,90 e 1,05, vacância abaixo de 15% e Dividend Yield acima de 7%.

Seleção de Ativos: Foram escolhidos 7 fundos de “ancoragem” (principalmente de galpões logísticos e papel, como HGLG11 e MXRF11) e 2 fundos de maior risco (RZTR11 e RZAK11) para potencializar o retorno.

- 20% em Ações Americanas (R\$ 4.000,00): O investimento foi dividido entre o IVVB11 (S&P 500) e o NASD11 (Nasdaq 100, focado em tecnologia), aumentando a diversificação e a exposição ao setor de tecnologia;
- 10% em CDB (R\$ 2.000,00, com rendimento de 100% do CDI): Foi mantida uma reserva de liquidez em renda fixa para aproveitar oportunidades no mercado; e
- 5% em Criptomoedas (R\$ 1.000,00 foi destinado ao Bitcoin): A inclusão desse ativo de alta volatilidade e alto risco visa maior diversificação do portfólio com potencial de gerar retornos significativos.

Destaca-se que os lançamentos na plataforma Investidor10 foram ajustados para acomodar as flutuações de preços dos ativos, garantindo que a alocação de R\$ 20.000,00 fosse mantida da forma mais precisa possível na simulação.

4.4 Análise dos resultados obtidos com os investimentos simulados

Este tópico apresenta a análise dos resultados das carteiras de investimento simuladas, contextualizando seu desempenho com os eventos sistêmicos do

mercado financeiro no período de 31 de agosto a 15 de novembro. A análise é baseada em dados e métricas da plataforma Investidor 10 (2024).

4.4.1 Contexto Sistêmico do Mercado

O período de 77 dias analisado foi marcado por intensa volatilidade e eventos impactantes no Brasil e no mundo.

- **Setembro:** O Brasil registrou aumento do PIB e um primeiro reajuste da taxa Selic para 10,75%, em resposta a riscos inflacionários. Nos EUA, a queda de juros desvalorizou o dólar, enquanto na China, a promessa de estímulos econômicos impulsionou o mercado global.
- **Outubro:** O Brasil teve recorde de arrecadação, mas o FMI alertou para o crescimento da dívida pública. O mercado europeu enfrentou perdas com a alta inflação, e conflitos no Oriente Médio elevaram o preço do ouro.
- **Novembro:** O dólar atingiu seu segundo maior valor nominal da história no Brasil. A vitória de Donald Trump nos EUA e a falta de um pacote de estímulos abrangente na China impactaram o mercado. Em contrapartida, o Bitcoin superou US\$ 81 mil, e a taxa Selic foi novamente elevada para 11,25%, beneficiando a renda fixa.

4.4.2 Resultados das Carteiras Simuladas

Os resultados são apresentados por carteira de investimentos:

- **Carteira Conservadora**

A carteira conservadora, focada em segurança, teve um desempenho firme. A alta da taxa Selic no período beneficiou os títulos de renda fixa, com o Tesouro IPCA+ 2029 atingindo um prêmio recorde de 6,99% (Tesouro Direto, 2024).

- Variação Patrimonial: +2,32%
- Rentabilidade Ponderada: +2,56%

O resultado alinha-se à proposta da carteira: manter o capital seguro com retornos consistentes, superando a poupança e demonstrando a solidez da renda fixa em um cenário de juros altos.

• Carteira Moderada

A carteira moderada, que combina renda fixa e variável passiva (ETFs), apresentou um desempenho neutro a negativo, com perdas mitigadas pela estratégia de diversificação.

- Variação Patrimonial: -1,36%
- Rentabilidade Ponderada: -0,95%

A queda foi puxada principalmente pela desvalorização dos ativos de renda variável brasileiros. Os FIIs (XFIX), por exemplo, tiveram uma variação negativa de 7,08% devido aos aumentos da taxa Selic, que tornam a renda fixa mais atrativa. No entanto, a exposição a ativos internacionais, como o IVVB11, que teve alta significativa, ajudou a equilibrar o portfólio e a evitar perdas maiores.

• Carteira Arrojada

A carteira arrojada, de maior complexidade, também foi impactada pelas quedas do mercado brasileiro, mas sua alta diversificação foi crucial para compensar as perdas.

Variação Patrimonial: +0,98%

Rentabilidade Ponderada: -0,65%

Apesar da rentabilidade ponderada negativa, o patrimônio total da carteira teve um pequeno acréscimo. A estratégia de correlação negativa de Pearson (Bernardino, 2024) mostrou-se eficaz: enquanto as ações e FIIs brasileiros sofreram quedas, os ativos internacionais e, principalmente, o Bitcoin tiveram valorizações expressivas. O Bitcoin, que alavancou o portfólio com sua alta, desempenhou um papel essencial na compensação dos resultados adversos.

A análise de Howard Marks (Artica, 2023) sobre o “pêndulo de mercado” é destacada como um ponto importante: a carteira foi montada em um momento de euforia da bolsa brasileira, e o desempenho negativo de alguns ativos de renda variável reflete a importância de comprar ativos quando estão subvalorizados.

O estudo reforça que, mesmo com análises aprofundadas, o investidor de renda variável está exposto a fatores imprevisíveis. A adoção de metodologias consistentes e uma diversificação estratégica, como as propostas por Assaf Neto (2021), B3 (2022, 2024), Bazin (1992), Graham (2016), Infomoney (2022), Mobilis (2023), Pinheiro (2019), Suno (2022), Toro (2023), Varos (2024) e XP Investimentos (2020), são essenciais para mitigar riscos e preparar o investidor para a volatilidade do mercado.

5 Considerações finais

Este estudo teve como objetivo analisar e comparar os investimentos em renda fixa e renda variável, a fim de identificar as estratégias mais adequadas para a sustentabilidade de longo prazo das carteiras de investidores com diferentes perfis. Para atingir este fim, a pesquisa foi fundamentada em uma revisão de literatura, abordando O papel das instituições na segurança dos investimentos, o que são e para quem são os investimentos, os perfis de investidor e a diversificação e a Teoria de Portfólio de Markowitz.

A metodologia empregada foi de natureza exploratória, descritiva e explicativa, com a coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica e de campo. A análise dos dados foi qualitativa, por meio de análise de conteúdo, e quantitativa que permitiu a construção e simulação de três carteiras de investimento, de acordo com os perfis de investidores identificados, cujos desempenhos foram analisados em um período de 77 dias.

Os resultados obtidos confirmam a relevância da alocação de ativos alinhada ao perfil do investidor, abrangendo ativos de renda fixa e renda variável. O estudo demonstrou que a carteira conservadora cumpriu sua proposta com êxito, entregando retornos consistentes e segurança ao capital, especialmente em um contexto de aumento da taxa Selic. Em contrapartida, as carteiras com maior exposição a riscos, a moderada e a arrojada, apresentaram variação negativa no curto prazo, reflexo da volatilidade sistêmica do mercado brasileiro e global. Contudo, a análise detalhada revelou o papel fundamental da diversificação estratégica e da correlação negativa entre os ativos, que mitigaram as perdas e garantiram a resiliência dos portfólios. A expressiva valorização de ativos internacionais e de criptomoedas, por exemplo, foi essencial para compensar as quedas do mercado nacional.

A pesquisa corrobora as teorias de grandes investidores como Bazin, Graham e Peter Lynch, validando a importância da análise fundamentalista e da seleção de ativos baseada em valor. No entanto, o estudo também ressalta a complexidade do mercado, especialmente a teoria do “pêndulo de mercado” de Howard Marks, que explica como o timing da entrada nos investimentos em renda variável pode impactar significativamente os resultados de curto prazo.

As limitações deste trabalho incluem o período restrito de análise e o cenário macroeconômico atípico, que podem ter superestimado a sensibilidade dos resultados às oscilações de mercado. Ao identificar as limitações do estudo, a pesquisa estabelece um ponto de partida valioso para trabalhos futuros. Como sugestão, propõe-se a realização de estudos com um horizonte de análise mais amplo, que permitam capturar o verdadeiro potencial de crescimento das

carteiras de renda variável. Adicionalmente, sugere-se a expansão da pesquisa para a inclusão de mais perfis de investidor e ativos, bem como a avaliação de estratégias de investimento de autores menos conhecidos ou mais recentes. Um estudo segmentado por teoria de autor, com a criação de carteiras específicas para cada metodologia, permitiria uma comparação mais clara e direta entre as diferentes abordagens e sua eficácia prática.

Essas sugestões, não apenas complementaríamos o trabalho, mas também abrem novas e promissoras linhas de investigação na área de finanças e contabilidade.

Destaca-se também, que essa pesquisa oferece uma contribuição acadêmica ao servir como um elo entre a teoria e a prática de gestão de investimentos. Além disso, o estudo oferece valor tanto para investidores individuais quanto para o campo de pesquisa. Ou seja, a pesquisa contribui ao aplicar e validar as metodologias clássicas de grandes investidores como Bazin, Graham e Peter Lynch em um contexto moderno, com ativos como Fundos Imobiliários (FIIs) e criptomoedas. Isso demonstra a relevância contínua desses princípios para a análise de mercado, mostrando que as filosofias de investimento de valor e de crescimento permanecem atuais, mesmo com a evolução do cenário financeiro.

Complementarmente, o estudo serve como um guia prático para investidores, oferecendo um roteiro claro e detalhado para a construção de carteiras diversificadas. As carteiras simuladas para cada perfil (conservador, moderado e arrojado) atuam como um caso de estudo tangível, ilustrando como aplicar a teoria financeira de forma concreta para tomar decisões de investimento mais informadas. Por fim, trabalho oferece uma demonstração prática da eficácia de conceitos avançados de gestão de risco, como a correlação negativa. A análise mostra como a diversificação global e a inclusão de ativos como o Bitcoin foram importantes para mitigar perdas em um período de forte queda do mercado brasileiro, reforçando a importância de não focar apenas na rentabilidade, mas na resiliência do portfólio.

Referências

ANBIMA. **Cresce número de investidores brasileiros em 2022 e perspectiva para 2023 é de novo aumento.** 2023. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/cresce-numero-de-investidores-brasileiros-em-2022-e-perspectiva-para-2023-e-de-novo-aumento.htm. Acesso em: 10 abr. 2024

ARTICA, **O Pêndulo do Mercado** (2023). Disponível em: <https://artica.capital/cartas/o-pendulo-do-mercado/>. Acesso em: 23/08/2024.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. (15th edição). Grupo GEN, 2021.

B3. **Diversificação de investimentos: porque é tão importante e como fazer**. 2023. Disponível em: <https://borainvestir.b3.com.br/objetivos-financeiros/diversificacao-de-investimentos-por-que-e-tao-importante-e-como-fazer/>. Acesso em 15/06/2024.

B3. **Fundos de Investimento Imobiliário**. 2024. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/fundos-de-investimento-imobiliario-fii.htm. Acesso em: 12/05/2024.

B3. **Fundos de Investimento**. 2024. Disponível em: <https://borainvestir.b3.com.br/tipos-de-investimentos/renda-variavel/fundos-investimento/>. Acesso em: 12/05/2024.

B3. **Ibovespa B3**. 2024. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-amplos/ibovespa.htm#:~:text=O%20Ibovespa%20%C3%A9%20o%20principal,investidores%20ao%20redor%20do%20mundo. Acesso em 15/06/2024.

B3. **Renda fixa e valores mobiliários**. 2024. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/registro/renda-fixa-e-valores-mobiliarios/. Acesso em: 09/05/2024.

B3. **Renda Fixa**. 2024. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-fixa/. Acesso em: 09/05/2024.

B3. **Renda Variável**. 2024. Disponível em: <https://borainvestir.b3.com.br/tipos-de-investimentos/renda-variavel/>. Acesso em: 09/05/2024

B3. **Tesouro Direto**. 2024. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-fixa/tesouro-direto/. Acesso em: 16 set. 2025.

B3. **Tudo o que você precisa saber sobre a análise fundamentalista**. 2022. Disponível em: <https://borainvestir.b3.com.br/objetivos-financeiros/tudo-sobre-a-analise-fundamentalista-no-mundo-dos-investimentos/>. Acesso em: 14/06/2024

BAZIN, Décio. **Faça fortuna com ações antes que seja tarde**. São Paulo: Editora CLA, 2017.

BCB – Banco Central do Brasil. **O que é o DREX**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidade financeira/drex>. Acesso em: 22 set. 2025.

BERNARDINO, **Correlação de Pearson: de que trata esse coeficiente?** (2024). Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/pt-br/correlacao->

de-pearson/. Acesso em: 23/08/2024.

BODIE, Zvi, et al. **Fundamentos de Investimentos**. (9th edição). São Paulo: Grupo A, 2014.

BODIE, Zvi, et al. **Investimentos**. (10th edição). São Paulo: Grupo A, 2015.

BRASIL. **Tesouro Nacional. Conheça todos os títulos do Tesouro Direto**. Brasília: Tesouro Nacional. 2024. Disponível em: <https://www.tesourodireto.com.br/titulos/tipos-de-tesouro.htm>. Acesso em: 08/05/2024.

CAIXA. **Renda Fixa ou Renda Variável?** 2024. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/educacao-financeira/investimento/Paginas/renda-fixa-ou-variavel.aspx>. Acesso em: 16 set. 2025.

CMA. **Análise gráfica**: entenda a metodologia e saiba como ela pode melhorar o desempenho de seus investimentos (2020). Disponível em: <https://www.cma.com.br/analise-grafica-entenda-a-metodologia-e-saiba-ela-pode-melhorar-o-desempenho-de-seus-investimentos-hoje/>. Acesso em: 08/06/2024.

COSTA, Frederico Luiz Junqueira de; LIMA, Álvaro Vieira. Um estudo do desempenho de empresas brasileiras privatizadas no período de 2019 a 2020 sob a ótica do valor adicionado. UERJ-FAE. **Anais 2º Seminário USP de contabilidade Outubro/2020**

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Mercado de valores mobiliários brasileiro**. 4ª ed. Rio de Janeiro: CVM, 2019.

CVM, Comissão de Valores Mobiliários. **Introdução aos Investimentos**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/educacional/programa-bem-estar-financeiro/programa-bem-estar-financeiro-arquivos/apostila-06.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2024.

DANIAL, Kiana. **Investindo em criptomoedas para Leigos**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2022.

EMPIRICUS. **Tributação da renda fixa**: saiba quais são os impostos e como calcular. 2024. Disponível em: <https://www.empiricus.com.br/explica/tributacao-da-renda-fixa/>. Acesso em: 08 mai. 2024.

ESTADÃO, **Compre ao som dos canhões, venda ao som das trombetas** (2021). Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/fabio-gallo/compre-ao-som-dos-canhoes-venda-ao-som-das-trombetas/?srsltid=AfmBOop9YvDTQuVxwAJmewPSHzDhsARjYlSz1uFvXcsRePdfWR86bdyL>. Acesso em 23/08/2024.

EXPERT XP, **Fundos Imobiliários**: manual mostra passo a passo para analisar e investir em FIIs. 2024. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/fundos->

imobiliarios/relatorios/fundos-imobiliarios-manual-mostra-passo-a-passo-para-analisar-e-investir-em-fis/. Acesso em 15/06/2024.

FERREIRA, Roberto G. **Tesouro Direto e Outros Investimentos Financeiros**: LTN, LFT, NTN, CDB, RDB, LCI e LI: Planos Financeiros e Atuariais de Aposentadoria. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022.

GOOGLE FINANCE. 2024. **Google finanças**. 2024. Disponível em: <https://www.google.com/finance/>. Acesso em: 23 nov. 2024.

GOV-BR. Portal do Investidor. **Fundos de Investimentos Imobiliários – FIIs**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/investidor/pt-br/investir/tipos-de-investimentos/fundos-de-investimentos-imobiliarios-fii>. Acesso em 14/06/2024.

GRAHAM, Benjamin. O investidor inteligente. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2016 (original de 1949).

INFOMONEY. **Análise Técnica de ações**: aprenda a interpretar gráficos e índices. 2022. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/guias/analise-tecnica/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

INVESTIDOR10. **Investidor 10**. Disponível em: <https://investidor10.com.br/>. Acesso em 17 set. 2025.

KENT, Peter; BAIN, Tyler. **Mineração de criptomoedas para Leigos**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021.

MAIS RETORNO. **O que é investimento?** 2019. Disponível em: <https://maisretorno.com/blog/o-que-e-investimento>. Acesso em: 16 set. 2025.

MARKOWITZ, H. M. Portfolio Selection. **Journal of Finance**, v. 7, n. 1, p. 77-91, 1952.

MOBILIS. Livro O jeito Peter Lynch de investir. **Resenha**. 2023. Disponível em: <https://www.mobills.com.br/blog/investimentos/resumo-livro-o-jeito-peter-lynch-de-investir/>. Acesso em 10/06/2024.

NASCIMENTO, Leonardo B., G. et al. **Criptomoedas e Blockchain**. São Paulo: Grupo A, 2022.

NAYLOR, T. **Computer Simulation Experiments with Models of Economic Systems**. N. York: J.Wiley & Sons, 1971.

PINHEIRO, Juliano L. **Mercado de Capitais**. 9ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

RECEITA FEDERAL. **Portaria MF nº 264**, de 30 de junho de 1999. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=25811&visao=anotado>. Acesso em: 08/05/2024

REDAÇÃO FIIs. **Tipos de Fundos Imobiliários**: Escolha a Estratégia Certa para seus Investimentos. 2024. Disponível em: <https://fiis.com.br/artigos/tipos-de-fundos-imobiliarios-2024/>. Acesso em: 02 set. 2024.

RIZZARDO, Arnaldo. **Títulos de Crédito**. 6ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2020.

SERASA EXPERIAN. **O que é CDB?** Entenda como funciona. 2021. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/o-que-e-cdb-entenda-como-funciona/>. Acesso em: 17 set. 2025.

SERRA, Ricardo G.; MORAES, Arthur V.; FÁVERO, Luiz P. L. Fundo de investimento imobiliário: uma alternativa para diversificação. **Revista de Administração da Unimep**. v. 15, n. 4, p. 229-252. 2017.

SILVA, Andressa H; FOSSÁ, Maria. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**. v. 17, n. 1, p. 1-14, 2015.

SILVEIRA GALVÃO, Kécia da; SANTOS, Josete Florencio dos; ARAÚJO, Jevuks Matheus de. Política de Distribuição de Dividendos: uma análise dos fatores relacionados ao pagamento de dividendos e do payout incremental pelas empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 3, p. 57-75, 2019.

SUNO, **Perfil do Investidor: descubra o seu e como investir de acordo com ele** (2023). Disponível em: <https://www.suno.com.br/guias/perfil-do-investidor/>. Acesso em: 17 ago. 2024.

SUNO. **Biografia de Peter Lynch**. 2020. Disponível em: <https://www.suno.com.br/tudo-sobre/peter-lynch/>. Acesso em 10 jun. 2024.

SUNO. **CMN: o que faz e como funciona o Conselho Monetário Nacional?** 2023. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/cmn-conselho-monetario-nacional/>. Acesso em: 04/05/2024.

SUNO. **O investidor inteligente**. 2022. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/o-investidor-inteligente-entenda-a-obra-de-benjamin-graham/>. Acesso em: 15 mai. 2024.

TESOURO DIRETO. **Confira a rentabilidade de cada título** 2024. Disponível em: <https://www.tesourodireto.com.br/titulos/precos-e-taxas.htm>. Acesso em: 31 ago. 2024

TORO INVESTIMENTOS. **Como fazer análise de Fundos Imobiliários**

(FIIs)? Veja como comparar! 2024. Disponível em: <https://blog.toroinvestimentos.com.br/bolsa/analise-de-fundos-imobiliarios-fis/>. Acesso em 15 jun. 2024.

TORO INVESTIMENTOS. **Diversificação de investimentos: veja como fazer na sua carteira.** 2024. Disponível em: <https://blog.toroinvestimentos.com.br/investimentos/diversificacao/>. Acesso em: 15 jun. 2024.

TORO INVESTIMENTOS. **Fórmula de Graham.** 2023. Disponível em: [https://blog.toroinvestimentos.com.br/bolsa/formula-de-graham/#:~:text=A%20f%C3%B3rmula%20inclui%20v%C3%A1rios%20fatores,dividido%20pelo%20n%C3%BAmero%20de%20a%C3%A7%C3%B5es\)](https://blog.toroinvestimentos.com.br/bolsa/formula-de-graham/#:~:text=A%20f%C3%B3rmula%20inclui%20v%C3%A1rios%20fatores,dividido%20pelo%20n%C3%BAmero%20de%20a%C3%A7%C3%B5es).). Acesso em: 15 mai. 2024.

VARANDA NETO, J. M.; SANTOS, J. C. S.; MELLO, E. M. **O mercado de renda fixa no Brasil:** conceitos, precificação e risco. São Paulo: Saint Paul, 2019.

VAROS. Quem é Peter Lynch? (2024). Disponível em: <https://varos.com.br/blog/artigo/jeito-peter-lynch-de-investir>. Acesso em: 10/06/2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

VIEIRA, Flávia, M. et al. **Mercado de renda fixa e derivativos.** São Paulo: Grupo A, 2022.

XP INVESTIMENTOS, **O que é análise técnica: confira o guia completo.** 2020. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/aprenda-a-investir/relatorios/o-que-e-analise-tecnica/>. Acesso em: 08/06/2024.

ESTRUTURAS DE CAPITAL DAS STARTUPS À LUZ DAS TEORIAS DE TRADE-OFF E PECKING ORDER

CAPITAL STRUCTURES OF STARTUPS IN LIGHT OF THE TRADE-OFF AND PECKING ORDER THEORIES

FRANCIELE DE MORAIS SEVERO TEIXEIRA

Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI – Campus de Santo Ângelo, Brasil

E-mail: francieledemorais2016@gmail.com

ROSANE MARIA SEIBERT

Doutora em Ciências Contábeis

Universidade Integrada do Alto Uruguai e da Missões – URI Santo Ângelo/RS, Brasil

E-mail: rseibert@san.uri.br

MARIA MARGARETE BACCIN BRIZOLLA

Doutora em Administração e Ciências Contábeis

Universidade Integrada do Alto Uruguai e da Missões – URI Santo Ângelo/RS, Brasil

E-mail: marga.brizolla@gmail.com

ANA RITA CATELAN CALLEGARO

Doutora em Administração

Universidade Integrada do Alto Uruguai e da Missões – URI Santo Ângelo/RS, Brasil

E-mail: anarita@san.uri.br

RESUMO: O estudo teve como objetivo analisar a estrutura de capital das startups à luz das teorias de Trade-off e Pecking Order. Essas empresas, caracterizadas pela inovação, alto risco, ativos intangíveis e baixa lucratividade nos primeiros anos, enfrentam desafios de financiamento e concorrência. O trabalho foi elaborado em virtude da importância que é a estrutura de capital das empresas na área financeira, pois une-se a diversas variáveis para uma tomada de decisão dentro da organização. A pesquisa, de natureza empírica e descritiva, foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, no intuito de reunir conhecimentos que ajudassem a esclarecer a problemática da pesquisa, que tencionou identificar a estrutura de capital das startups, e se as Teorias de Trade-off e Pecking Order podem ser percebidas nelas. No entanto, os resultados evidenciaram que as startups

não recorrem a financiamentos bancários, dada a ausência de garantias, priorizando inicialmente os aportes dos fundadores e, posteriormente, os recursos internos gerados, conforme prevê a Teoria de Pecking Order. Portanto, a Teoria de Trade-off mostrou-se menos aplicável ao contexto dessas organizações. Conclui-se que a Pecking Order é a teoria que melhor explica a estrutura de capital das startups, ressaltando a necessidade de incentivos governamentais, apoio de investidores externos e treinamentos para gestores, visando à sustentabilidade e ao crescimento desse tipo de empreendimento.

PALAVRAS-CHAVE: Startups. Estrutura de Capital. Trade-off. Pecking Order. Financiamento.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the startups capital structure in light of the Trade-off and Pecking Order theories. These companies, characterized by innovation, high risk, intangible assets, and low profitability in their early years, face significant challenges in financing and competition. The research was conducted due to the importance of a company's capital structure in finance, as it connects various variables for organizational decision-making. The research, which is empirical and descriptive, was developed through a literature review to gather knowledge that would help clarify the research problem. It sought to identify the startups capital structure and determine if the Trade-off and Pecking Order theories could be observed within them. However, the results showed that startups do not resort to bank financing due to a collateral lack. Instead, they initially prioritize contributions from their founders and, subsequently, internally generated resources, as predicted by the Pecking Order Theory. Therefore, the Trade-off Theory proved to be less applicable to these organizations' context. It is concluded the Pecking Order Theory is the one that best explains the startups capital structure. The study highlights the need for government incentives, support from external investors, and training for managers to ensure the sustainability and growth of these ventures.

KEYWORDS: Startups. Capital Structure. Trade-off. Pecking Order. Financing.

1 Introdução

As startups vêm ganhando cada vez mais espaço no cenário econômico, impulsionadas pela inovação, flexibilidade e pela capacidade de atender às novas demandas de mercado (Colombo et al., 2021; Silva et al., 2024). Configurando-se como novos modelos de negócios, elas são caracterizadas principalmente pela inovação digital e tecnológica.

No entanto, por serem empresas jovens, sem histórico de mercado ou uma perspectiva de retorno financeiro imediato, as startups enfrentam desafios significativos. A escassez de recursos financeiros, em especial de instituições financeiras tradicionais, é um dos principais obstáculos para o início de suas

atividades ou o desenvolvimento de seus produtos (Colombo et al., 2021). Isso se deve, em grande parte, à sua alta quantidade de ativos intangíveis, ao elevado risco inerente e à tendência de não apresentarem lucros nos anos iniciais do negócio (Colombo et al., 2021; Silva et al., 2024).

Nesse contexto, a formação da estrutura de capital dessas empresas torna-se uma questão central para o campo das finanças. De acordo com os fundamentos teóricos, essa estrutura pode ser analisada à luz das teorias do Trade-Off e do Pecking Order. Portanto, para garantir o sucesso e o crescimento sustentável dessas organizações, ter uma visão financeira clara e um modelo de análise de investimentos é fundamental para a tomada de decisões estratégicas.

Embora dada tamanha importância da problemática do acesso a financiamentos pelas startups, Simões (2023) acredita que tal, provém das escolhas feitas pelos empreendedores nas fases mais iniciais da vida das empresas. Ainda segundo o autor, os empreendedores têm uma visão estratégica da sua ideia e do seu produto ou serviço, mas muitas vezes não sabem qual o tipo de financiamento mais adequado de modo a concretizarem as suas empresas e a terem sucesso. Por isso a importância de se ter conhecimento de todos os tipos de financiamentos disponíveis a este tipo de negócio, de forma a optar pelo mais adequado para a startup, é de extrema importância.

Já para Silva et al. (2015), a maneira como essas empresas financiam seus negócios tem se tornado um assunto interessante para as análises científicas, pois estudos e pesquisas mostram todo o atrito que recursos financeiros, tomados de forma precipitada pelas organizações, vem acarretando alguns desastres e fracassos dessas jovens empresas, as startups.

Neste sentido, a Lei Complementar nº 182/2021, nominada como Marco Legal das Startups, trouxe importantes avanços para o ambiente de negócios inovadores. Essa lei reconhece a natureza diferenciada desse tipo de empreendimento, consentindo que a obtenção de uma estrutura de capital mais flexível, com várias formas de aporte de recursos, facilitando o acesso de investidores-anjo, fundos e empresas. Pois esses investidores não são considerados sócios ou responsáveis por dívidas, incentivando novos aportes de capital.

Para Silva et al. (2015), o capital financeiro constitui um recurso para a formação e para o desenvolvimento de uma empresa, mas o risco das atividades subjacentes faz com que o processo para envolvimento de financiadores e para obtenção dos respectivos fundos seja complexo, de tal forma que pode comprometer o êxito empreendedor dos fundadores. No entanto, Colombo et al. (2021), salientam a questão que se coloca ao analisar as Teorias de Trade-off e Pecking Order, no que diz respeito à sua aderência, em um contexto *sui generis* (único do seu gênero) como é este observado em startups.

Seguindo nesse cenário das teorias, Correa, Basso e Nakamura (2013) definiram a Teoria de Pecking Order como a presença de uma hierarquia no uso de fontes de recursos, ou seja, as empresas preferem financiar-se usando internamente os recursos já disponíveis (lucros retidos, por exemplo); já na Teoria de Trade-off consideram haver uma estrutura meta de capital, ou seja, cada empresa busca manter um nível de endividamento equilibrado.

Sendo assim, questiona-se: As Teorias de Trade-off e Pecking Order são capazes de explicar a estrutura de capital de empresas originalmente pequenas, arriscadas, com alta intangibilidade de ativos, baixo lucro, mas com possibilidade de grande crescimento (startups)? Com isso, o objetivo desse estudo é analisar se as Teorias de Trade-off e Pecking Order são capazes de explicar a estrutura de capital de empresas originalmente pequenas, arriscadas, com alta intangibilidade de ativos, baixo lucro, mas com possibilidade de grande crescimento (startups).

Silva et al. (2015), analisaram a influência de um conjunto de variáveis (dimensão da empresa, intenções e oportunidades de crescimento, forma legal, perfil e *background* dos empreendedores no mercado português) na composição financeira das startups portuguesas. Segalla et al. (2020), realizou uma pesquisa bibliográfica, buscando evidenciar as principais características de uma startup, e também, sugerir soluções para o gerenciamento destas, promovendo assim a longevidade da startup, ao mesmo tempo diminuindo as taxas de mortalidade deste tipo de organização. Colombo et al. (2021), estudaram o perfil dos fundadores, dimensão das empresas, lucros ou prejuízos e fontes de financiamento. Simões (2023), realizou uma investigação objetivando compreender as decisões de financiamento das startups em Portugal.

Neste contexto, o estudo se justificou uma vez que para as startups, empresas iniciantes no mercado, e que desempenham seu papel na economia, muitas vezes, tendo dificuldades pela falta de recursos para investimentos, mas que fazem parte do grande mercado de trabalho, pouco estudo se vê em relação a estrutura de capital delas. O estudo proposto está fundamentado nas Teorias de Trade-off e Pecking Order, podendo permitir a visualização de como as startups se financiam, ou podem se financiar, esclarecendo qual das teorias é melhor para esse financiamento. Ainda, a investigação proposta se diferencia dos demais estudos, por analisar se essas teorias são capazes de explicar a estrutura de capital de empresas originalmente pequenas, arriscadas, com alta intangibilidade de ativos, baixo lucro, mas com possibilidade de grande crescimento, ou seja, as startups.

Assim, além de contextualizar o papel das startups e os desafios de financiamento enfrentados por essas empresas, este artigo estrutura-se em quatro seções principais. Na primeira, apresenta-se o referencial teórico acerca das

startups e da sua estrutura de capital, com destaque para as Teorias de Trade-off e Pecking Order. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para embasar o estudo. Na terceira seção, expõem-se e analisam-se os resultados obtidos. Por fim, são discutidas as considerações finais, nas quais se sintetizam as contribuições do trabalho e se indicam possibilidades para pesquisas futuras.

2 Fundamentos sobre as startups e a sua estrutura de capital

Este capítulo apresenta o referencial teórico que embasa o artigo, estruturado em torno de dois eixos centrais: as startups, suas características e desafios no contexto de inovação, e; a estrutura de capital dessas empresas, analisada à luz das teorias do *Trade-off* e do *Pecking Order*.

2.1 Startups

Startups são empresas pequenas que exploram áreas inovadoras e por muitas vezes, apresentam uma taxa de crescimento muito elevada em virtude dos fundos de investimentos especializados, porém possuem uma alta taxa de mortalidade. Assim sendo, a inovação significa fazer algo diferente, revolucionário, transformar ideias em projetos (Segalla et al., 2020).

Já os autores Silva et al. (2015), pensam no contexto de que a atuação das empresas tem se tornado mais desafiante, dado a competitividade e a crise financeira, os desequilíbrios do mercado constituem uma oportunidade para a exploração de soluções criativas que caracterizam o perfil das Startups. Ainda, teoricamente, o seu caráter inovador acarreta riscos que determinam maiores dificuldades de financiamento.

Simões (2023) afirma que, levados por esta ideia do empreendedorismo, são cada vez mais os jovens que escolhem criar os seus próprios negócios, desenvolvendo as suas ideias e os seus projetos, criando assim as chamadas startups. Ainda para ele, na literatura existe a opinião generalizada que estas jovens empresas desempenham um papel crítico na estimulação das economias, aumentando a produtividade e consequentemente contribuem para a criação de postos de trabalho e criação de riqueza.

Aliás, devido à própria natureza de suas atividades, as startups, são fundamentais no cenário da inovação. Inicialmente, estão fortemente ligadas ao avanço tecnológico e costumam atuar em parceria com grandes empresas, que funcionam como impulsionadoras de novas ideias no mercado. Essas corporações promovem inovações em produtos, serviços e processos. De modo geral, algumas

organizações têm grande habilidade para introduzir novidades, sendo as startups um exemplo expressivo dessa perspectiva inovadora (Zaire e Nogueira, 2024).

Por representarem um modelo de negócio mais recente e inovador, as startups, segundo Silva et al. (2025), encontram obstáculos para se firmar em um mercado ainda fortemente influenciado por práticas empresariais tradicionais. A formalização dessas empresas é considerada um passo fundamental, pois contribui para a proteção da propriedade intelectual e o fortalecimento do ecossistema de inovação. No entanto, esse ecossistema ainda enfrenta diversos desafios, como a burocracia excessiva, carência de infraestrutura adequada e a importância de estabelecer parcerias estratégicas entre governo, setor produtivo e instituições acadêmicas.

Zaire e Nogueira (2024), afirmam que a inovação ainda é um conceito tratado de maneira bastante subjetiva, frequentemente vinculado ao ambiente econômico e empresarial. Não há uma definição única considerada superior, ao contrário, diferentes interpretações e estratégias de inovação podem existir, dialogando entre si e contribuindo para uma visão mais ampla e complementar, especialmente no que diz respeito ao papel das startups como agentes inovadores.

Seguindo nessa mesma visão, favorável ao desenvolvimento de negócios e à geração de novas ideias, que Silva et al. (2025) definem que são as políticas públicas as responsáveis por desempenham um papel essencial ao criar condições que favoreçam a inovação e o avanço das startups, estimulando a criatividade e a experimentação.

Já Soares (2024), parte do pressuposto que a “governança corporativa” pode atuar como um pilar de estabilidade, ou seja, funciona como um alicerce, para que as startups enfrentem os desafios de um ambiente instável com mais segurança e organização. Segundo a autora, ela ajuda a equilibrar a necessidade de crescer e inovar rapidamente com práticas sólidas de gestão, como a transparência nas finanças, o cumprimento das leis e a definição de responsabilidades. Isso faz com que investidores e parceiros se sintam mais seguros ao apoiar essas empresas, já que percebem um comprometimento com boas práticas e uma menor exposição a riscos.

Mas medidas como incentivos fiscais, redução da burocracia e acesso facilitado ao crédito são exemplos de iniciativas que tornam o ambiente mais acessível e menos restritivo para os empreendedores. Essas ações ajudam a diminuir custos e obstáculos, oferecem suporte financeiro e permitem que os fundadores foquem em inovar e expandir seus negócios. Ao serem implementadas, essas políticas fortalecem as startups, tornando-as mais dinâmicas, competitivas, diversas e sustentáveis (Silva et al., 2025).

Na mesma linha de análise, Rodrigues et al. (2024) argumentam que as startups são negócios flexíveis que operam em um ambiente instável e em constante mudança. Elas lidam com um mercado imprevisível, onde os hábitos dos consumidores mudam rapidamente e as inovações tecnológicas se tornam obsoletas em pouco tempo. Nesse contexto, falhar ao tentar desenvolver uma ideia inovadora é algo frequente, e inovar continuamente em produtos, serviços e processos se tornou um requisito fundamental para garantir a competitividade e a sobrevivência no mercado.

Também essas empresas enfrentam dificuldades específicas para implementar certas práticas principalmente por conta da escassez de recursos financeiros e de pessoal. Além disso, seus líderes tendem a evitar regras mais rígidas, buscando preservar a rapidez nas ações. Assim sendo, para superar esses desafios é necessário adotar mecanismos mais flexíveis, que consigam atender às exigências dessas empresas em constante mudança. Quando bem utilizados, esses mecanismos, ajudam a tornar as informações mais transparentes e a melhorar as escolhas estratégicas, o que é crucial em um cenário instável e arriscado (Soares, 2024).

Após o levantamento de todos esses pontos, fica claro que as startups representam um pilar para a inovação e o crescimento econômico, mesmo diante de um cenário de alta competitividade e incertezas. Embora enfrentem desafios como a carência de recursos, a intensa burocracia e a alta taxa de mortalidade, a sua natureza flexível e disruptiva as posiciona como agentes de transformação. Para que possam prosperar, é fundamental que haja um ecossistema de apoio que combine políticas públicas eficazes, governança corporativa sólida e parcerias estratégicas, permitindo que essas empresas superem as dificuldades e continuem a gerar empregos, riqueza e soluções inovadoras para o mercado.

estrutura de capital e as teorias de trade-off e pecking order

A estrutura de capital é um dos temas mais relevantes e complexos nas finanças, sendo um ponto central para entender a saúde financeira, o risco e a sustentabilidade das organizações. Apesar de décadas de estudos teóricos e empíricos, a diversidade de resultados demonstra que o tema ainda não está totalmente resolvido. Essa complexidade se aprofunda ao analisar o contexto das startups, empresas jovens e inovadoras, mas com alto risco, abundância de ativos intangíveis e baixa lucratividade inicial. Nesse cenário, o financiamento se torna um desafio, e o presente estudo busca analisar como a estrutura de capital dessas empresas é formada, utilizando como base as duas principais abordagens teóricas: a Teoria de Trade-off e a Teoria de Pecking Order.

Estudos sobre a composição da estrutura de capital de empresas brasileiras é fundamental para se ter compreensão da saúde financeira, o risco e

a sustentabilidade das organizações. Faz-se necessário também, a análise de sua composição e que seus determinantes podem fornecer insights (estalos, ideias momentânea de algo), que são valiosos para investidores, credores, financiadores, gestores e demais stakeholders, apoiando na tomada de decisões e contribuindo para um ambiente de negócios mais transparente e eficiente (Souza, Sardeiro e Silva, 2022).

O assunto “estrutura de capital das empresas”, tem sido objeto de diversos estudos teóricos e empíricos ao longo das últimas décadas, e as pesquisas sobre este assunto são consideradas dentre as mais relevantes na área de finanças. Embora a estrutura de capital ser assunto pertinentes, a diversidade de resultados dos trabalhos mais recentes conclui que se trata ainda de um tema não resolvido (Correa, Basso e Nakamura, 2013).

Segundo Britto, Corrar e Batistella (2007), um centralizador dos temas da teoria de finanças corporativas diz respeito à estrutura de capital das empresas. No entendimento deles estrutura de capital refere-se à forma como as empresas utilizam capital próprio e capital de terceiros para financiar os seus ativos, ou seja, os capitais próprios são os recursos fornecidos pelos sócios ou acionistas, enquanto os capitais de terceiros envolvem os recursos obtidos por meio de dívidas. Por mais que o assunto vem de anos, cerca de 50 anos de estudos por meio acadêmicos, a diversidade das evidências empíricas leva a crer que o assunto ainda não foi muito explorado. Na concepção dos autores, os trabalhos passaram a levar em conta as imperfeições existentes no mercado, formando um conjunto de novas teorias sobre estrutura de capital, imperfeições essas como: impostos, custos de falência, custos de agência e assimetria de informações.

Sob a perspectiva de Rosa et al. (2024), entendem a estrutura de capital como a maneira tal qual uma empresa escolhe combinar recursos próprios e recursos obtidos por meio de terceiros para financiar suas operações. Essa escolha envolve decisões estratégicas que buscam equilibrar o custo e o risco do financiamento, com o objetivo de manter a saúde financeira e aumentar o valor da empresa ao longo do tempo. A estrutura de capital é vista como algo que muda de acordo com características da empresa, como seu tamanho, estágio de desenvolvimento, ambiente legal e práticas de governança. Compreender esses fatores, segundo os autores, é fundamental para melhorar a gestão financeira das organizações e promover políticas públicas mais eficazes para o crescimento empresarial.

Em se tratando de gestão financeira, segundo a teoria tradicional, a estrutura de capital influencia o valor da empresa, mas o custo do capital de terceiros mantém-se estável até um determinado nível de endividamento, a partir do qual se eleva devido ao aumento do risco percebido pelos credores. Como o

capital de terceiros costuma ser mais barato que o próprio, a empresa deveria buscar se endividar até o ponto em que o custo médio ponderado de capital fosse o mais baixo possível. Esse ponto seria o ideal, pois representaria a estrutura de capital mais eficiente, capaz de gerar o maior valor para a empresa (Britto, Corrar e Batistella, 2007).

Segundo Belli, Oliveira e de Oliveira (2024), a administração financeira precisa ser feita com muito cuidado, pois ela impacta diretamente nos gastos e nas decisões que a empresa toma para crescer e se manter no mercado. A estrutura de capital, que é parte dessa administração, mostra de onde vem o dinheiro que a empresa usa (se é próprio ou emprestado) e quanto ela está disposta a se endividar. O objetivo é encontrar a melhor forma de financiar as atividades da empresa gastando o mínimo possível, sempre alinhada à estratégia do negócio.

Em conformidade com Correa, Basso e Nakamura (2013), diversas abordagens teóricas são discutidas e testadas na literatura financeira, no entanto, fizeram um estudo que buscou analisar o nível de endividamento das maiores empresas brasileiras, à luz das duas principais teorias que abordam sobre o assunto, a teoria de Pecking Order e a teoria do Trade-off. Para eles, a teoria do Pecking Order sugere a existência de uma hierarquia no uso de fontes de recursos, enquanto a teoria de trade-off considera a existência de uma estrutura meta de capital que seria perseguida pela empresa.

Os autores Britto, Corrar e Batistella (2007), realizaram um estudo empírico sobre a relação entre a estrutura de capital das maiores empresas atuantes no Brasil e alguns fatores apontados pela teoria de finanças como seu determinante. Em se tratando do determinante “rentabilidade” e o “endividamento”, para os autores na Teoria do Pecking Order, há uma hierarquia nas fontes de financiamento das empresas, dando preferência a financiar seus investimentos por meio da retenção de lucros, em desfavor a recursos de terceiros e a capitais novos dos acionistas. Assim, a capacidade de gerar lucros da empresa influenciaria sua estrutura de capital, portanto, empresas mais lucrativas são menos endividadas. No entanto, com a pesquisa deles, concluíram que há uma relação negativa entre rentabilidade e endividamento, ou seja, o fator rentabilidade não é determinante na estrutura de capital das empresas.

A teoria da hierarquia, ou Pecking Order, conforme Sobrinho e Fouto (2025), propõe que as empresas preferem financiar seus projetos com recursos próprios, para evitar custos relacionados à emissão de dívida ou ações, especialmente quando há assimetria de informações entre gestores e investidores. Já a teoria do Trade-off defende que as empresas tomam decisões mais calculadas, buscando uma estrutura de capital ideal que equilibre os benefícios da dívida (como a dedução fiscal dos juros), com os riscos e custos associados ao

endividamento, como a possibilidade de falência. Enquanto a primeira enfatiza a ordem de preferência nas fontes de financiamento, a segunda foca na busca por um ponto de equilíbrio entre risco e retorno.

Em síntese, Belli, Oliveira e Oliveira (2024), afirmam que a teoria do Trade-off é uma ferramenta essencial para uma boa gestão porque ajuda a equilibrar diferentes escolhas e decisões dentro da empresa. Ele permite que os gestores analisem bem as opções disponíveis, considerando os recursos limitados e os possíveis resultados de cada decisão. Essa abordagem leva em conta diferentes pontos de vista, interesses e conhecimentos das pessoas envolvidas no processo, ajudando a encontrar soluções mais equilibradas e eficientes para a empresa. Os mesmos autores ainda mencionam que na teoria de Pecking Order (ou hierarquia de financiamento) as empresas preferem usar primeiro os recursos que já possuem internamente, como os lucros retidos. O valor pago em dividendos é ajustado conforme as oportunidades de investimento, mas tenta-se manter estável, pois mudanças podem enviar sinais ao mercado. Quando o lucro não é suficiente para cobrir os investimentos, a empresa usa suas reservas de caixa ou vende ativos. Se ainda assim for necessário buscar dinheiro fora, ela opta primeiro por dívidas, depois por títulos conversíveis e, só em último caso, pela emissão de ações, que é a opção menos desejada.

No entanto, para Pereira (2024), a estrutura ótima de capital é aquela que equilibra o uso de recursos próprios e de terceiros (como empréstimos) para aumentar o valor da empresa. Para a teoria do Trade-off, qual defende que existe uma estrutura ideal de endividamento que a empresa deve buscar, avaliando os custos e benefícios de usar dívidas. Já a teoria do Pecking Order afirma que as empresas seguem uma ordem de preferência ao buscar financiamento: primeiro usam o dinheiro que já têm (lucros), depois recorrem a dívidas, e só em último caso emitem ações.

Ainda Colombo et al. (2021) mencionam, a teoria Trade-off auxilia na explicação dos resultados encontrados, ou seja, a teoria sugere que as empresas que possuem alto nível de ativos intangíveis, alto risco de mercado e baixa rentabilidade, por exemplo as startups deste estudo, não obtêm dívidas bancárias como uma opção viável de financiamento. Com isso, o estudo mostrou que nenhuma empresa da amostra captou recursos via financiamento bancário. Mas a teoria de Pecking Order ajuda a compreender melhor resultados. De acordo com a Pecking Order, os recursos gerados internamente é a primeira fonte de recursos utilizada pelas empresas. Os resultados apresentados no estudo revelaram que, a partir do terceiro ano, os recursos internos passam a ser utilizados pelas empresas, ou seja, justamente no momento em que maior parte da amostra começa a gerar lucro no período.

Dadas as complexidades e os desafios de financiamento específicos das startups, a análise de sua estrutura de capital à luz das teorias de Trade-off e Pecking Order não apenas aprofunda a compreensão acadêmica, mas também oferece revelações práticas. O estudo dessas teorias em um contexto tão particular permite identificar qual delas melhor descreve e prevê o comportamento de financiamento dessas empresas, auxiliando gestores na tomada de decisões estratégicas e fornecendo um guia para investidores e formuladores de políticas públicas que buscam fomentar um ecossistema de inovação mais robusto e sustentável.

3 Procedimentos metodológicos

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados no estudo. O capítulo descreve a abordagem, os objetivos e as técnicas utilizadas para coletar e analisar os dados, de modo a assegurar rigor científico e coerência entre o problema de pesquisa, o referencial teórico e os resultados obtidos. Ao detalhar o percurso metodológico adotado, busca-se demonstrar a solidez dos resultados e garantir transparência ao processo de pesquisa.

A abordagem metodológica deste estudo, quanto à sua natureza, foi um estudo empírico. Este tipo de pesquisa se baseia na observação direta e na coleta de dados da realidade, permitindo que a análise seja fundamentada em evidências práticas (Gil, 2010). Ao investigar a estrutura de capital de startups, a abordagem empírica serviu para contextualizar as teorias financeiras com o comportamento real de empresas no mercado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva. Conforme Beuren (2008), o propósito da pesquisa descritiva é analisar e descrever as características de um fenômeno, sem manipular variáveis. Nesse sentido, o estudo focou em identificar e analisar as características da estrutura de capital das startups, descrevendo os padrões de financiamento e as fontes de recursos que elas priorizam em seu desenvolvimento.

No que se refere aos procedimentos, a pesquisa utilizou a revisão bibliográfica como técnica principal. Este procedimento, alicerçado no uso de materiais já publicados, como artigos científicos, teses e dissertações, foi fundamental para o levantamento de conceitos e teorias que sustentam a discussão sobre a estrutura de capital. A coleta de dados secundários serviu para reunir conhecimentos necessários para esclarecer a problemática da pesquisa, que visou identificar se as Teorias de Trade-off e Pecking Order podem ser observadas no contexto do financiamento de startups.

Dessa forma, os procedimentos metodológicos descritos neste capítulo fornecem a base necessária para a análise dos dados e para a interpretação dos resultados, assegurando a validade e a confiabilidade das conclusões apresentadas no estudo.

4 Resultado da pesquisa

A pesquisa realizada para elaboração deste artigo, foi feita com o auxílio de outros estudos, outras pesquisas já realizadas que envolveram o assunto. Percebeu-se que as startups têm grande quantidade de ativo intangível, o que as tornam com menos credibilidade para seus possíveis investidores, pois são ativos que não se pode pegar, tocar, com a propriedade de um ativo tangível poderiam ter mais investidores (Colombo et al., 2021; Silva et al., 2024).

Essas organizações são bastante audaciosas, na tentativa de adentrar no mercado, muitas vezes, sem ter o conhecimento de como deveria ser sua estrutura de capital e a tendência delas é não apresentar lucro ou retorno financeiros nos primeiros anos de sua existência, informação que por vezes os proprietários de startups não são sabedores, mas elas acabam desempenhando um papel muito significativo na economia do mundo todo (Gereto; Sarfati, 2019).

A ideia do empreendedorismo vem, geralmente, das pessoas mais jovens com a intenção de começar seus negócios no mercado de trabalho e financeiro, com ideias inovadores e tencionando expandirem, no passar dos anos, cada vez com mais investimentos (Rodrigues, Carvalho Neto; Diniz, 2021). Mas para que isso ocorra, precisam conhecer sua própria estrutura de capital, primordialmente.

O assunto estrutura de capital das organizações, é considerado no mundo das finanças, como um dos mais importantes e o mais aprofundados nas pesquisas e estudos acadêmicos, mas, apesar de explorado e dos anos de estudos, não será possível tão brevemente sanar todos os questionamentos a respeito. Constatou-se após a pesquisa, que as startups não aderem aos financiamentos bancários, acreditando não ser viável para elas, vistos também não terem garantias para tal. No entanto, como descreve a Teoria Pecking Order, optam inicialmente por absorver os recursos dos sócios e seus fundadores, após alguns anos que conseguem utilizar os recursos internos, é quando começam a obter os lucros tão esperados.

Nota-se que as instituições financeiras oferecem recursos de forma limitada às startups, já que essas empresas não possuem ativos tangíveis para apresentar como garantia. Contudo, há perspectivas de crescimento e possibilidades de garantias futuras que podem ampliar seu acesso a financiamentos.

5 Estudos anteriores revisados

A literatura acadêmica sobre startups e sua estrutura de capital tem se expandido, revelando a complexidade dos desafios de financiamento que essas empresas enfrentam. Os estudos se debruçaram sobre os fatores que influenciam a tomada de decisões financeiras, a alta taxa de mortalidade e o papel de diferentes agentes nesse ecossistema. Pesquisas de Silva et al. (2015), Colombo et al. (2021) e Simões (2023) mostram que a escassez de garantias e o elevado risco inibem o acesso a financiamentos tradicionais, levando a uma preferência por capital dos próprios fundadores e recursos internos. Outros trabalhos, como os de Machado et al. (2016) e Segalla et al. (2020), destacam a importância do capital estrutural e de parcerias com incubadoras e investidores para o sucesso e a longevidade dessas empresas. Além disso, a análise de setores específicos, como o de fintechs, por Guimarães e Sena (2025), reforça a aplicabilidade da Teoria de Pecking Order como um modelo explicativo predominante para a hierarquia de financiamento dessas organizações inovadoras.

Silva et al. (2015) examinaram a maneira de como as startups portuguesas estruturam seus recursos financeiros, considerando diversos fatores, como a dimensão da empresa, a composição de seus ativos, a forma jurídica adotada, as intenções de crescimento, as oportunidades de mercado e o perfil dos empreendedores, incluindo sua experiência e formação. Os autores apontam que todos esses elementos têm um impacto relevante na formação financeira dessas empresas. Além disso, ressaltam que a escassez de garantias e o elevado risco associado à natureza inovadora das startups, tornam mais difícil a obtenção de financiamento, o que pode afetar o êxito do empreendimento e dificultar sua consolidação no mercado.

O estudo de Machado et al. (2016) teve como objetivo analisar a influência do capital estrutural no sucesso de startups incubadas. Para isso, a metodologia empregada envolveu a coleta e análise de dados empíricos por meio da aplicação de um instrumento validado em 21 startups incubadas na região Sul do Brasil. Os resultados da pesquisa indicaram que o capital estrutural, especialmente o apoio em infraestrutura física e tecnológica fornecido pelas incubadoras, exerce uma influência significativa no sucesso dessas empresas. O estudo também contribuiu para preencher a lacuna de trabalhos científicos que abordam a relação direta entre capital estrutural e o sucesso de startups no ambiente de incubação.

Enquanto Silva et al. (2015) destacam os desafios financeiros enfrentados pelas startups portuguesas, Segalla et al. (2020) ampliam a discussão ao analisar os fatores que determinam tanto o sucesso quanto o fracasso dessas empresas, partindo da constatação de sua alta taxa de mortalidade. Para isso, foi

desenvolvida uma pesquisa bibliográfica baseada em diferentes autores nacionais e internacionais que tratam da história, das características e dos processos de gestão dessas empresas. Os resultados apontaram que o conhecimento aprofundado do mercado, a associação com incubadoras, aceleradoras e investidores anjo, bem como a definição clara de metas e a capacitação dos empreendedores, são elementos fundamentais para garantir vida longa a essas organizações inovadoras. Além disso, os autores evidenciaram que a falta de planejamento, a cultura de copiar modelos estrangeiros e o excesso de investimento inicial podem comprometer a continuidade das startups, reforçando a importância de um gerenciamento estratégico voltado para inovação e adaptação constante.

Colombo et al. (2021), investigaram como startups estruturam seu financiamento à luz das teorias Tradeoff e Pecking Order, baseados em uma pesquisa com 40 startups de Ribeirão Preto/SP, ao longo dos quatro primeiros anos de existência. Os autores mostram que, nos primeiros anos, a principal fonte de capital é o dos próprios sócios. A partir do terceiro ano, conforme algumas startups começam a gerar lucro, observa-se aumento no uso de recursos internos, ainda que esses montantes sejam limitados. Não há uso de dívida bancária na amostra analisada, e equity externo (como investimento anjo ou outros fundos de investimentos) aparece principalmente em Biotecs e Healthtechs (empresas que aplicam tecnologia para resolver problemas na saúde) ou em estágios posteriores. Assim, definiram que o padrão observado se depara mais com a teoria do Pecking Order.

De forma semelhante, Simões (2023) realizou uma investigação objetivando compreender as decisões de financiamento das startups em Portugal. Utilizou questionário destinado às empresas, contendo perguntas de resposta aberta e fechada, procurando chegar ao maior número possível de startups de diferentes setores de atividade. Concluiu que as decisões de financiamento de uma startup são uma condição para o seu sucesso. Numa fase inicial da empresa, a preferência recai sobre o financiamento dos fundadores, nas fases seguintes é notório a preferência do financiamento interno, sendo que só em último caso recorrem ao financiamento externo, confirmando a aplicabilidade da Teoria Pecking Order.

O estudo de Guimarães e Sena (2025) teve como objetivo analisar os determinantes da estrutura de capital das fintechs de crédito no Brasil, utilizando como referencial a Teoria de Pecking Order. A metodologia consistiu em uma análise de regressão linear múltipla, com dados coletados do Banco Central do Brasil para uma amostra de 1.135 instituições observadas entre 2018 e 2023. Os principais resultados do estudo confirmaram a forte capacidade preditiva da teoria de Pecking Order, revelando uma relação positiva entre o tamanho do

ativo e o capital de terceiros, e uma relação negativa entre a lucratividade e o endividamento, o que corrobora as hipóteses iniciais da pesquisa.

De modo geral, a revisão da literatura demonstrou que as startups são um campo fértil para a pesquisa em finanças, e as diversas abordagens teóricas, como a Teoria de Pecking Order, têm se mostrado fundamentais para explicar o complexo processo de financiamento dessas empresas. A predominância do uso de recursos internos e de fundos de sócios em detrimento de dívidas bancárias é uma constante nos estudos analisados, reforçando a importância de fatores como a inovação, o risco, o capital estrutural e o apoio de incubadoras e políticas públicas na sustentabilidade do negócio. Assim, o entendimento aprofundado desses fatores otimiza a gestão financeira e impulsiona o crescimento do ecossistema empreendedor.

6 Considerações finais

As startups, tem características diferenciadas das demais empresas do mercado, suas ideias são de inovação, modelo diferenciado para investidores. De início elas não resultarão à seus sócios e idealizadores um lucro, mas após alguns poucos anos de atividades, pode chegar o retorno tão desejado, isso caso não ocorra sua extinção prematuramente, por falta de recursos, ou até mesmo por não terem um plano de negócio finalizado para a startup.

O presente estudo teve como objetivo analisar a estrutura de capital das startups à luz das teorias de Trade-off e Pecking Order. Para isso, explorou-se a natureza dessas empresas, caracterizadas pela inovação, alto risco e escassez inicial de recursos, e como esses fatores influenciam suas escolhas de financiamento. Também explorou sobre a estrutura de capital das startups e as teorias que a definem.

A metodologia adotada foi de natureza empírica e descritiva, baseada em uma pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo que buscou conhecimentos publicados para investigar a presença das referidas teorias nas práticas de financiamento das startups.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a Teoria de Pecking Order se mostra a mais aplicável ao contexto dessas empresas. Foi constatado que, devido à falta de garantias, as startups evitam financiamentos bancários e, em vez disso, priorizam uma hierarquia de recursos: primeiro, os aportes dos fundadores; e, posteriormente, os recursos internos gerados, à medida que a empresa alcança rentabilidade. A Teoria de Trade-off, por sua vez, mostrou-se menos relevante para explicar o comportamento de financiamento neste cenário.

Como limitação do estudo, destaca-se a dependência de dados secundários e a ausência de um estudo de caso local. Diante disso, sugere-se que futuras pesquisas investiguem as necessidades específicas de startups locais, analisem os incentivos disponíveis e verifiquem se as teorias de financiamento abordadas neste artigo também se aplicam a essa realidade regional.

As contribuições deste trabalho são tanto teóricas quanto práticas. Ao confirmar a relevância da Teoria de Pecking Order para o financiamento de startups, o estudo preenche uma lacuna na literatura e oferece um guia para empreendedores que, muitas vezes, desconhecem a melhor estrutura de capital para seus negócios. Além disso, as evidências podem servir de base para o desenvolvimento de políticas públicas e iniciativas de apoio que, por meio de treinamentos, incentivos governamentais e recursos de investidores, ajudem a fortalecer o ecossistema de startups e a reduzir a alta taxa de mortalidade dessas empresas.

Referências

BELLI, J. T.; OLIVEIRA, A. B. S.; DE OLIVEIRA, E. C. Estrutura de capital das empresas listadas na B3: pecking order versus trade-off e a influência de indicadores financeiros. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 239–264, 2024.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed., atual. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei complementar 182, de 1º de junho de 2021. Institui o marco legal das startups e do empreendedorismo inovador**. 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp182.htm. Acessado em 19/06/2025.

BRITO, Giovani Antonio Silva; Corrar, Luiz J.; Batistella, Flávio Donizete. Fatores determinantes da estrutura de capital das maiores empresas que atuam no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, p. 9-19, 2007.

COLOMBO, G. de Carvalho. Gomes, M. da Costa, EÇA, J. P. Augusto. & Do Valle, M. R. (2021). Análise da Estrutura de Capital de *Startups* à Luz das Teorias de *Trade-off* e *Pecking Order*. In: **Anais USP International Conference in Accounting**, 21. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3124.pdf>. Acessado em 25/07/2024.

CORREA, Carlos Alberto; BASSO, Leonardo Fernando Cruz; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A estrutura de capital das maiores empresas brasileiras: análise

empírica das Teorias de Pecking-Order e Trade-Off, usando Panel Data. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 106-133, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. ed. 3. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GARCIA, R. G.; GUIMARÃES, A. P.; SILVA, S. M.; COSTA, A. M. O sistema nacional de inovação e o modelo brasileiro de fomento às startups. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 12, p. e10278, 2024.

GERETO, M.; SARFATI, G. Caracterização do ciclo de investimentos de venture capital em startups brasileiras em termos de rodadas de investimentos e estratégias de desinvestimento a partir de dados da Crunchbase. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 3, p. 38-54, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. ed. 5. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, K. S. R.; SENA, T. R. Determinantes da estrutura de capital das fintechs de crédito brasileiras: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA PECKING ORDER. *Revista Mineira de Contabilidade*, v. 25, n. 2, p. 8-19, 2024.

MACHADO, E., et al. Análise da influência do capital estrutural no sucesso de startups incubadas: uma pesquisa com 21 empreendedores. **International Journal of Innovation: IJI Journal**, v. 4, n. 1, p. 46-57, 2016.

PEREIRA, Carmem Campos. **Determinantes de estrutura de capital no setor de saúde do Brasil**. 2025. Adelpha Repositório Digital. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/bitstreams/bed2dac3-f9f9-4186-910e-9bd13c8198fb/download>. Acesso em: 30/06/2025.

RODRIGUES, M. L. A.; BARBOSA, D. H.; SILVA, F. de S.; COTRIM, S. L.; GALDAMEZ, E. V. C.; LEAL, G. C. L. Proposta de modelo para o processo de desenvolvimento de produtos aplicado às startups. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, [S. l.], v. 10, n. 1, 2024.

RODRIGUES, T. M.; CARVALHO NETO, A. M.; DINIZ, D. M. A percepção de jovens da Geração Z sobre o trabalho com tecnologia em Startups. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, p. 38, 2021.

ROSA, M. J. A.; ROCHA, P. R. M.; VENDRUSCOLO, M. I.; VICTOR, F. G. Estrutura de capital: oportunidades para estudos e pesquisa no Brasil. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. e3736, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i4.3736.

SEGALLA, A. V. Z.; FERNANDES, H. W.; DOMINGUES, J. A. R.; KOGA, M. H.; SIQUEIRA, N. S. Startups: qual o caminho para o sucesso? **Revista**

Acadêmica de Tecnologias em Educação. Edição especial. 2020.

SILVA, L. R. R.; GOMES, L. P.; RAMOS, P. **Estrutura de financiamento das empresas startups em Portugal.** 2015. Disponível em: <http://www.aeca1.org/xviiencuentroaeca/comunicaciones/22b.pdf>. Acessado em 29/07/2024.

SILVA, A. M. A.; RAMOS, M. V.; MEDEIROS, S. A. S.; SILVA, W. M. de S.; LIMA, K. de M. Inovação e formalidade: o impacto da legalização das startups no Seridó. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, [S. l.], v. 8, n. Edição Especial, p. e40454, 2025.

SILVA, P. H. N.; ANJOS, M. A. D.; AMORIM, D. A.; SILVA COSTA, S. T.; SANTOS, M. G. A Desafios contábeis em empresas startups. **Revista GeTeC**, 20, 2024.

SIMÕES, R. A. R. **Financiamento das startups em Portugal.** FCSH - DGE | Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado. 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/13868>. Acessado em 29/07/2024.

SOARES, M. R. A. **A influência da governança corporativa na redução de riscos para investidores em startups.** 2024. 28 f. Artigo (Bacharelado em Administração) - Universidade Estadual do Piauí, Teresina, 2025. Disponível em: <https://sistemas2.uespi.br/bitstream/tede/1638/2/MONOGRAFIA%20COMPLETA.pdf>. Acesso em: 20/06/2025.

SOBRINHO, C. A. C. S.; FOUTO, N. M. M. D. Produção audiovisual independente no Brasil e startups: um paralelo sob a perspectiva da teoria de hierarquia das fontes de financiamento. **Revista Delos**. [S. l.], v. 18, n. 64, p. e3946, 2025.

SOUZA DE SOUZA, P. V. L.; SARDEIRO, S. M.; CÁSSIA, V.; SILVA, P. (2022). Estrutura de capital de empresas brasileiras à luz das Teorias do Trade-Off, Pecking-Order e Market timing capital. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 11, n. 22, p. 99-120, 2022.

VIEIRA, M. C. **Fatores determinantes da estrutura de capital das empresas brasileiras da nova economia.** 2024. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/13118/Mauricio%20Corr%c3%aa%20Vieira_PROTEGIDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 27/06/2025.

ZAIRE, D. A. N; NOGUEIRA, H. A. S. Inovação: das definições às startups. **Revista Conexão na Amazônia**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 37-53, 2024.

FINANÇAS ORGANIZACIONAIS: REESTRUTURAÇÃO FINANCEIRA E ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

*ORGANIZATIONAL FINANCE: FINANCIAL RESTRUCTURING AND
ECONOMIC SUSTAINABILITY STRATEGIES*

BRUNA SILVA DE ARRUDA

Mestranda em Gestão Estratégica de Organizações
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões -
URI, Campus de Santo Ângelo, Brasil
e-mail: BrunaS_Arruda@outlook.com

BERNARDO BOTH

Doutor em Desenvolvimento Regional
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões -
URI, Campus de Santo Ângelo, Brasil
e-mail: bboth@san.uri.br

CARLOS RAÍ MACHADO

Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões -
URI, Campus de Santo Ângelo, Brasil
e-mail: carlosrmachado@aluno.santoangelo.uri.br

RESUMO: Este artigo apresenta um estudo de caso de uma empresa prestadora de serviços de engenharia civil que enfrentou dificuldades financeiras em decorrência do rápido crescimento aliado a um modelo de gestão de capital inadequado. O objetivo central foi evidenciar a relevância da gestão financeira estratégica como fator determinante para a sustentabilidade e a competitividade empresarial. Os objetivos específicos consistiram em analisar os indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade e propor estratégias para restabelecer o equilíbrio de suas finanças corporativas. A metodologia utilizada foi um estudo de caso baseado nos demonstrativos contábeis e financeiros. Os resultados encontrados inicialmente foram desfavoráveis para a saúde financeira da organização, então foram propostas estratégias para recuperação econômica, financeira e operacional da empresa. A conclusão enfatizou como as finanças corporativas não são

apenas instrumentos de controle e registro, mas componentes estratégicos capazes de orientar decisões e impulsionar o crescimento sustentável da organização.

PALAVRAS-CHAVE: finanças organizacionais; gestão estratégica; indicadores financeiros.

ABSTRACT: This article presents a case study of a civil engineering service firm that encountered financial difficulties resulting from rapid organizational growth combined with an inadequate capital management model. The primary objective was to demonstrate the significance of strategic financial management as a critical factor in ensuring business sustainability and competitiveness. The specific aims were to analyze liquidity, leverage, and profitability indicators and to propose strategies for reestablishing equilibrium in the company's corporate finances. The methodology employed consisted of a case study based on the organization's accounting and financial statements. The initial findings revealed unfavorable conditions for the firm's financial health; consequently, strategies were proposed to support its economic, financial, and operational recovery. The study concludes by underscoring that corporate finance should not be regarded merely as an instrument of control and record-keeping, but rather as a strategic component capable of guiding managerial decision-making and fostering the sustainable growth of the organization.

KEYWORDS: organizational finance; strategic management; financial indicators.

1 Introdução

As finanças corporativas constituem um dos pilares mais relevantes para a sobrevivência e competitividade das organizações (ESTENDER; SOUZA, 2016). Empresas que expandem suas operações sem o devido planejamento financeiro, segundo Silva (2019), tendem a enfrentar problemas de liquidez, endividamento excessivo e comprometimento de margens de rentabilidade.

Além disso, a ausência de controles financeiros eficazes pode gerar um cenário de incerteza e risco para os gestores. Sem informações claras sobre custos, receitas e obrigações futuras, torna-se difícil a tomada de decisões assertivas (ASSAF NETO, 2020). A falta de previsibilidade no fluxo de caixa, de acordo com Estender e Souza (2016), pode levar a empresa a buscar financiamentos emergenciais, quase sempre com taxas de juros mais elevadas, comprometendo ainda mais a rentabilidade do negócio.

Nesse contexto, a gestão financeira estratégica não deve ser vista apenas como uma atividade operacional, mas sim como uma prática integrada ao planejamento corporativo. Segundo Melo (2017), o uso de indicadores de

desempenho, como liquidez, rentabilidade e endividamento, permite identificar fragilidades e oportunidades, criando um ambiente favorável para decisões mais conscientes e alinhadas ao crescimento sustentável.

Logo, este artigo tem por objetivo central analisar o caso de uma empresa prestadora de serviços de engenharia civil, que precisou reestruturar suas práticas financeiras para recuperar sua saúde econômica. Os objetivos específicos consistiram em analisar os indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade e propor estratégias para restabelecer o equilíbrio de suas finanças corporativas da organização estudada. O estudo justifica-se pela necessidade de a organização encontrar alternativas viáveis para restabelecer o equilíbrio financeiro, econômico e operacional, ao mesmo tempo em que buscava assegurar a sustentabilidade de suas atividades empresariais. Para tanto, recorreu à utilização de instrumentos de gestão estratégica, capazes de orientar a tomada de decisão e promover a recuperação de sua competitividade no mercado. O estudo é fundamentado nos resultados apresentados pela empresa em seus relatórios financeiros e econômicos, dos últimos 3 anos, analisados qualitativamente, com caráter acadêmico.

A seguir apresenta-se a fundamentação teórica, os métodos utilizados para alcançar os objetivos propostos, os resultados e as conclusões.

2 Fundamentação teórica

Nesta seção, descreve-se a fundamentação teórica que embasa a pesquisa, apresentando conceitos, definições e contribuições de autores que sustentam o objetivo proposto.

2.1 Finanças corporativas

As finanças corporativas podem ser compreendidas como o campo da administração responsável pela gestão eficiente dos recursos financeiros de uma organização, tendo como principais objetivos a maximização do valor da empresa e a geração de riqueza para os acionistas.

De acordo com Assaf Neto (2020), as decisões financeiras envolvem o direcionamento adequado dos fluxos de caixa, a avaliação de investimentos e a definição das fontes de financiamento mais vantajosas. Nesse sentido, as finanças organizacionais transcendem o simples controle contábil, assumindo um papel estratégico na formulação de políticas de crescimento e sustentabilidade.

No setor de engenharia civil, caracterizado por contratos de médio e longo prazo, fluxos de caixa irregulares e elevada necessidade de capital de giro, a gestão financeira torna-se ainda mais estratégica (Silva, 2019). Dessa forma, o

monitoramento de indicadores de desempenho financeiro permite a tomada de decisões assertivas.

2.2 Gestão de capital

A gestão de capital representa um dos elementos mais relevantes da administração financeira, pois envolve a capacidade da organização em equilibrar seus recursos de curto e longo prazo.

Segundo Assaf Neto (2020), o capital deve ser administrado de forma a assegurar liquidez operacional, reduzir riscos de insolvência e, simultaneamente, potencializar a rentabilidade. Assim, a eficiência na gestão de capital está diretamente relacionada à sobrevivência e ao crescimento sustentável das empresas, especialmente em ambientes competitivos.

De acordo com Gitman e Zutter (2016), a gestão de capital de giro, por exemplo, implica decisões sobre o nível ótimo de estoques, contas a receber e contas a pagar. O equilíbrio dessas variáveis evita que a empresa fique descapitalizada ou enfrente dificuldades de fluxo de caixa. Nesse contexto, a estratégia financeira deve buscar alinhar a estrutura de capital com o planejamento estratégico, permitindo maior previsibilidade e segurança nas operações.

Além disso, Ross, Westerfield e Jaffe (2019) destacam que a estrutura de capital — isto é, a composição entre capital próprio e capital de terceiros — influencia diretamente o custo médio ponderado de capital (WACC) e, portanto, a tomada de decisões de investimento. Um excesso de capital de terceiros pode elevar o risco de insolvência, enquanto a dependência excessiva de capital próprio pode reduzir a alavancagem financeira e limitar a expansão. Assim, a gestão de capital precisa considerar o equilíbrio entre risco e retorno.

Por fim, estudos recentes ressaltam que a gestão de capital também deve incorporar princípios de sustentabilidade econômica. Conforme Silva e Andrade (2021), empresas que adotam práticas de governança e transparência na alocação de recursos financeiros atraem maior confiança de investidores e stakeholders. Dessa forma, a gestão de capital transcende aspectos puramente técnicos, assumindo um papel estratégico na geração de valor, competitividade e perenidade organizacional.

2.3 Gestão de liquidez

A gestão de liquidez ocupa papel central na administração financeira, pois diz respeito à capacidade de a empresa honrar seus compromissos de curto prazo sem comprometer sua sustentabilidade. De acordo com Assaf Neto (2020),

a liquidez reflete a habilidade de transformar ativos em meios de pagamento de maneira eficiente, garantindo o equilíbrio entre entradas e saídas de caixa. Empresas com baixa liquidez estão mais suscetíveis a crises financeiras, mesmo apresentando bons resultados contábeis, devido à falta de recursos imediatos para suprir suas obrigações.

Segundo Gitman e Zutter (2016), a mensuração da liquidez ocorre por meio de indicadores como o índice de liquidez corrente, o índice de liquidez seca e o índice de liquidez imediata, que oferecem diferentes perspectivas sobre a capacidade da empresa em converter seus ativos em caixa. Esses indicadores são essenciais para gestores, investidores e credores, pois permitem avaliar o grau de risco da empresa em relação ao cumprimento de seus compromissos de curto prazo. Assim, a análise da liquidez não apenas revela a saúde financeira da organização, mas também orienta tomadas de decisão estratégicas.

Além disso, Ross, Westerfield e Jaffe (2019) destacam que a gestão eficiente da liquidez está vinculada ao capital de giro líquido, que representa a diferença entre ativos e passivos circulantes. Um capital de giro negativo pode indicar dificuldades no pagamento de dívidas de curto prazo, ao passo que um capital de giro excessivamente elevado pode sinalizar recursos mal alocados, reduzindo a rentabilidade. Portanto, o gestor financeiro precisa encontrar o equilíbrio adequado, de modo a evitar tanto o risco de insolvência quanto a imobilização de capital em excesso.

Por fim, estudos recentes ressaltam que a gestão da liquidez também deve estar alinhada à estratégia de sustentabilidade financeira. Conforme Silva e Andrade (2021), organizações que adotam políticas de gestão de caixa mais conservadoras conseguem reduzir a exposição a riscos de crédito e flutuações de mercado. Além disso, a manutenção de níveis adequados de liquidez amplia a confiança de investidores e parceiros comerciais, fortalecendo a credibilidade institucional. Assim, a gestão de liquidez transcende o aspecto técnico e passa a ser um fator determinante para a resiliência e o crescimento das empresas em ambientes dinâmicos e competitivos.

2.4 Decisões de investimento e retorno

As decisões de investimento constituem uma das funções mais relevantes da administração financeira, pois envolvem a alocação de recursos escassos em projetos que maximizem o valor da empresa.

Segundo Assaf Neto (2020), o processo decisório deve considerar a análise criteriosa de riscos, custos e benefícios, de modo a garantir que os recursos aplicados proporcionem retorno adequado. Assim, os gestores devem avaliar não

apenas a viabilidade econômica do investimento, mas também sua contribuição estratégica para a sustentabilidade e competitividade organizacional.

Para Gitman e Zutter (2016), o retorno esperado de um investimento é mensurado por indicadores como o Valor Presente Líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback, ferramentas fundamentais na avaliação de projetos. Essas métricas permitem comparar alternativas e selecionar aquelas que trazem maior potencial de geração de valor para os acionistas. Além disso, a análise de retorno deve sempre incorporar o risco envolvido, uma vez que projetos com maior incerteza exigem taxas de desconto mais elevadas para compensar os investidores.

Ross, Westerfield e Jaffe (2019) ressaltam que a relação risco-retorno está no cerne da teoria financeira moderna e constitui o critério básico de avaliação de investimentos. Projetos com alto risco podem oferecer retornos superiores, mas, sem uma gestão adequada, podem comprometer a estabilidade financeira da empresa. Nesse sentido, a tomada de decisão sobre investimentos deve ser pautada pela maximização da riqueza dos acionistas, considerando a estrutura de capital, o custo médio ponderado de capital (WACC) e as condições de mercado.

2.5 Planejamento e controle financeiro

O planejamento e controle financeiro constituem instrumentos fundamentais para a gestão empresarial, permitindo alinhar os objetivos estratégicos às condições econômicas e operacionais da organização.

Segundo Assaf Neto (2020), o planejamento financeiro é o processo de antecipar necessidades futuras de recursos, projetando receitas, despesas e investimentos de forma a garantir equilíbrio e sustentabilidade. Essa prática possibilita identificar oportunidades e riscos, além de assegurar que a empresa disponha de liquidez e capital suficiente para cumprir suas metas.

De acordo com Gitman e Zutter (2016), o controle financeiro é o mecanismo que complementa o planejamento, monitorando a execução das atividades e comparando os resultados reais com os previstos. Essa análise permite ajustes de rota e correção de falhas, assegurando maior eficiência na utilização dos recursos. Sem o controle adequado, o planejamento torna-se apenas uma projeção teórica, sem aplicabilidade prática para a tomada de decisões gerenciais.

Ross, Westerfield e Jaffe (2019) destacam que o planejamento e o controle financeiro estão diretamente associados à maximização do valor da empresa, uma vez que garantem previsibilidade, reduzem incertezas e orientam decisões de investimento, financiamento e distribuição de lucros. Empresas que não

estruturam essas práticas correm maior risco de enfrentar desequilíbrios de caixa, endividamento excessivo e perda de competitividade no longo prazo.

Por fim, estudos recentes apontam que o planejamento e o controle financeiro também assumem relevância estratégica na gestão de riscos e na sustentabilidade corporativa. Para Silva e Andrade (2021), empresas que adotam ferramentas de controle contínuo e indicadores de desempenho financeiro conseguem não apenas otimizar seus recursos, mas também conquistar maior credibilidade perante investidores e parceiros. Dessa forma, essas práticas devem ser compreendidas como parte de uma gestão integrada, que une eficiência operacional, segurança econômica e visão de longo prazo.

2.6 Sustentabilidade econômica e governança financeira

A sustentabilidade econômica refere-se à capacidade das organizações de manter a continuidade de suas operações no longo prazo, garantindo geração de valor para acionistas e sociedade. Segundo Elkington (2012), o conceito está diretamente relacionado ao “triple bottom line”, que integra dimensões econômicas, sociais e ambientais. No âmbito corporativo, a sustentabilidade econômica envolve decisões financeiras responsáveis, que assegurem não apenas rentabilidade imediata, mas também a perenidade do negócio diante de cenários de instabilidade e competitividade crescente.

Já a governança financeira consiste em um conjunto de práticas, princípios e mecanismos de controle destinados a assegurar a transparência, a equidade e a prestação de contas na gestão dos recursos financeiros.

De acordo com Andrade e Rossetti (2017), a boa governança financeira estabelece uma relação de confiança entre gestores, acionistas e stakeholders, reduzindo riscos de má alocação de capital e de crises de credibilidade. Essa prática inclui políticas claras de auditoria, gestão de riscos e divulgação de informações, permitindo maior alinhamento entre decisões gerenciais e interesses da organização.

Por fim, diversos estudos apontam que a sustentabilidade econômica e a governança financeira devem ser tratadas de forma integrada. Conforme Assaf Neto (2020), a adoção de práticas de governança fortalece a sustentabilidade, ao promover disciplina financeira e eficiência na utilização de recursos.

Do mesmo modo, Silva e Andrade (2021) ressaltam que empresas que aliam responsabilidade econômica a mecanismos de governança consolidam sua posição no mercado, atraem investimentos e ampliam sua legitimidade social. Assim, ambas as práticas se configuram como pilares indispensáveis para a longevidade e competitividade organizacional.

3. Metodologia

O presente estudo de caso utiliza dados obtidos através dos documentos financeiros da empresa objeto do estudo (balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício) dos últimos 5 anos. A metodologia descritiva, foi baseada na análise de indicadores econômico-financeiros da empresa antes e após a implementação de um plano de reestruturação financeira.

4 Resultados do estudo

4.1 Contexto da Empresa

A empresa objeto desse estudo, fundada em 2010, atua no setor de engenharia civil com foco em obras de infraestrutura urbana e industrial. Localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, a tradicional organização é referência no segmento e contribui econômica-socialmente através da geração de empregos.

A empresa contava com 120 funcionários, divididos entre diversos cargos e funções dentro da organização, sendo 5 na diretoria e gestão, 45 na engenharia e projetos, 40 na operação e produção, 15 no administrativo e financeiro, 8 no comercial e marketing e 7 no suporte e infraestrutura.

Entre 2018 e 2022, a empresa experimentou rápido crescimento em volume de contratos, mas sem adequar seu modelo de gestão financeira. Em 2023, a empresa obteve um faturamento bruto de R\$ 25.000.000,00 através das operações realizadas.

Em comum acordo com gestores e assessoria contábil, foi realizado um levantamento de dados sobre a situação econômico-financeira da empresa. Foi realizado um diagnóstico com base na análise dos documentos contábeis e financeiros da empresa, a partir do qual foi possível identificar informações relevantes sobre sua situação econômica, fiscal e patrimonial. Nesse levantamento, observou-se de forma detalhada os registros de receitas, despesas, ativos, passivos e demais indicadores, resultando na apuração dos seguintes dados que servem de subsídio para a compreensão do desempenho e para a tomada de decisões estratégicas.

Através da análise dos documentos contábeis e financeiros, foram efetuados cálculos de indicadores de liquidez, endividamento, rentabilidade e ciclos operacionais/financeiros. Os dados obtidos com os cálculos dos indicadores econômico-financeiros estão dispostos abaixo, na tabela 1.

Tabela 1: Resultados dos indicadores econômico-financeiros (2022):

Indicador	Valor 2022
Liquidez Corrente	0,78
Endividamento Total	68%
Rentabilidade Líquida	5,20%
Ciclo Financeiro Médio	165 dias

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Com a análise dos resultados obtidos através dos cálculos, pode-se perceber que, além dos altos valores comprometidos com obrigações trabalhistas, a empresa também mantinha outros custos fixos elevados.

O imobilizado da organização também demonstrava resultados alarmantes na composição patrimonial, pois apresentava altos valores dispostos em máquinas, equipamentos e veículos.

Ainda, um dos principais problemas identificados na empresa em 2022 era o alto endividamento bancário utilizado para financiar as obras e desequilíbrios do fluxo de caixa, demonstrando um endividamento total de 68%. Os prazos para recebimentos dos contratos eram prolongados, chegando a 135 dias, o que dificultava o ciclo financeiro e operacional da organização.

Em resumo, os principais problemas detectados na análise foram a constatação de que o prazo médio de recebimento das receitas se apresenta significativamente superior ao prazo médio de pagamento das obrigações, gerando desequilíbrios de liquidez; a elevada dependência de capital de terceiros, fator que aumenta os riscos financeiros e onera a estrutura de custos com encargos; e a compressão da margem de lucro em razão dos altos custos fixos, que reduzem a rentabilidade e comprometem a sustentabilidade econômica da empresa.

5 Estratégias implementadas

Em 2023, a direção da empresa deu início a um processo de reestruturação financeira, em conjunto com a assessoria contábil, com o objetivo de corrigir os problemas identificados na gestão econômico-financeira. Essa iniciativa buscou restabelecer a saúde financeira e garantir maior sustentabilidade às operações da organização.

Como parte das medidas adotadas, foi realizada a renegociação das dívidas bancárias, obtendo-se o alongamento dos prazos de pagamento e a redução da taxa média de juros, que passou de 2,1% para 1,4% ao mês, proporcionando

alívio no fluxo de caixa e melhores condições para a reorganização financeira da empresa.

Outra medida implementada consistiu na venda de ativos ociosos, por meio da alienação de máquinas que estavam subutilizadas, o que possibilitou o ingresso de R\$ 2.000.000,00 em caixa, fortalecendo a liquidez imediata da empresa e contribuindo para a redução da pressão sobre o capital de giro. Esse recurso foi direcionado tanto para a amortização de dívidas de curto prazo quanto para a recomposição do fluxo de caixa. Além disso, contribuiu para otimizar a utilização dos ativos, reduzindo custos de manutenção desnecessários e aumentando a eficiência operacional da empresa.

Adicionalmente, foi implementado o orçamento base zero, que consistiu em uma revisão criteriosa das despesas administrativas, resultando na eliminação de gastos não essenciais e na otimização dos recursos disponíveis. Como consequência, os custos fixos foram reduzidos em 18%, ampliando a eficiência financeira e fortalecendo a rentabilidade operacional da empresa.

No âmbito da gestão de capital de giro, a empresa adotou a estratégia de incentivar os clientes à antecipação de pagamentos, mediante a concessão de um desconto de 2% para liquidações realizadas em até 15 dias. Essa medida contribuiu para a redução do prazo médio de recebimento, melhorando a liquidez e garantindo maior previsibilidade no fluxo de caixa.

Por fim, estabeleceu-se a priorização de contratos com maior retorno sobre o investimento (ROI), direcionando os esforços da empresa para obras industriais que apresentam margens de lucro mais elevadas, em detrimento de contratos públicos caracterizados por baixa rentabilidade. Essa decisão estratégica permitiu alinhar os recursos disponíveis a projetos mais vantajosos, fortalecendo a competitividade e a sustentabilidade financeira da organização.

Após a implementação das medidas de reestruturação financeira, no exercício de 2024, os indicadores voltaram a ser cálculos e apresentaram os resultados dispostos na tabela 2:

Tabela 2: Resultados dos indicadores econômico-financeiros (2024):

Indicador	Valor 2022	Valor 2024
Liquidez Corrente	0,78	1,45
Endividamento Total	68%	49%
Rentabilidade Líquida	5,20%	11,80%
Ciclo Financeiro Médio	165 dias	98 dias
Fonte: Dados da pesquisa, 2025		

Além da melhora nos índices financeiros, a empresa passou a contar com maior previsibilidade em seu fluxo de caixa, fator que fortaleceu a confiança na gestão e possibilitou o planejamento de médio e longo prazo com maior segurança. Esse resultado também contribuiu para ampliar a credibilidade junto a fornecedores e instituições financeiras, facilitando negociações futuras e abrindo espaço para condições mais favoráveis de crédito e parceria.

Os resultados evidenciam a relevância da gestão financeira estratégica como instrumento de correção de falhas administrativas. A empresa estudada conseguiu reverter um cenário de alto risco de insolvência para uma posição sustentável.

Esse caso reforça que decisões financeiras devem ser integradas à estratégia organizacional, evitando o crescimento desordenado que compromete a liquidez e a rentabilidade.

6 Conclusões

O estudo de caso da empresa evidencia que a reestruturação financeira, quando conduzida de forma estratégica e bem planejada, é capaz de promover melhorias expressivas nos indicadores econômico-financeiros. A adoção de medidas integradas e alinhadas à realidade da organização mostrou-se fundamental para restaurar o equilíbrio das contas, fortalecer a rentabilidade e assegurar a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

A condução do estudo destacou que o monitoramento contínuo de indicadores é essencial para antecipar problemas, permitindo à gestão identificar tendências negativas em estágios iniciais e adotar medidas corretivas antes que comprometam a saúde financeira e operacional da empresa.

Enfatizou-se também que a diversificação e a análise criteriosa de contratos são fundamentais para mitigar riscos e assegurar a sustentabilidade do negócio, evitando a celebração de acordos com margens de rentabilidade insuficientes que possam comprometer o desempenho econômico da empresa.

E, por fim, o quanto a governança financeira fortalece a credibilidade da empresa no mercado, uma vez que estabelece práticas transparentes, controles internos eficazes e tomadas de decisão baseadas em dados, transmitindo confiança a investidores, fornecedores e demais stakeholders, além de contribuir para a sustentabilidade do negócio.

Assim, as finanças corporativas não devem ser compreendidas apenas como instrumentos de controle e registro, mas como componentes estratégicos capazes de orientar decisões e impulsionar o crescimento sustentável da organização.

Referências

ASSAF NETO, A. Finanças Corporativas e Valor. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

ESTENDER, Antonio Carlos; SOUZA, Iara Silva. Finanças Corporativas e a Importância do Planejamento Financeiro e Orçamentário. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v. 10, n. 1, p. 48-65, TRI I 2016. ISSN 1980-7031.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. Princípios de Administração Financeira. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

MELO, C. R. S. A importância da gestão de risco financeiro na competitividade das empresas. Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2017.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey. Administração Financeira Corporativa. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2019.

SILVA, J. R. Gestão de Capital de Giro no Setor de Construção Civil. Revista Brasileira de Administração, v. 15, n. 2, p. 45-60, 2019.

SILVA, Mariana; ANDRADE, Paulo. Gestão de Capital e Sustentabilidade Empresarial: um estudo contemporâneo. Revista de Finanças e Organizações, v. 15, n. 2, p. 55-70, 2021.

SILVA, Mariana; ANDRADE, Paulo. Gestão de Liquidez e Sustentabilidade Financeira: um estudo contemporâneo. Revista de Gestão e Negócios, v. 10, n. 3, p. 45-61, 2021.

EFEITOS DO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO RISCO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

EFFECTS OF TAX PLANNING AND CORPORATE GOVERNANCE ON THE RISK OF BRAZILIAN COMPANIES

RODRIGO DA SILVEIRA KAPPEL

Doutor em Ciências Contábeis

Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Brasil

E-mail: rodrigokappel@unisc.br

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

Doutor em Administração

Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) – PPGA, Brasil

E-mail: flaviobr@unisc.br

RICARDO ANDRÉ MACHADO

Mestre em Engenharia de Produção, Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC),
Brasil

E-mail: ricardom@unisc.br

DELACI PATRIZ DOS SANTOS

Bacharel em Ciências Contábeis, Brasil

E-mail: delacipatriz@yahoo.com.br

RESUMO: O estudo objetivou analisar se planejamento tributário influencia no risco das empresas brasileiras de capital aberto, considerando níveis de governança corporativa da BM&F Bovespa, no período de 2010 a 2018. No estudo replica-se a pesquisa feita por Qoos e Kappel (2017), tendo como amostra, todas as empresas ativas e inativas que fazem parte do banco de dados da Economática®. A realização dessa pesquisa tem como medida de risco a volatilidade, além das variáveis necessárias para identificação do planejamento tributário e o efeito da governança corporativa. A instrumentalização da pesquisa, para analisar o efeito atenuante da governança corporativa sobre a relação entre planejamento tributário e risco de mercado, demandou um teste empírico e a separação das empresas em grupos com alta e baixa governança corporativa. Os principais resultados apontam que planejamento tributário apresenta sensibilidade positiva em relação ao risco de mercado das empresas, confirmando assim, a primeira hipótese de que quanto mais agressivo for o planejamento tributário, mais impacta positivamente

o risco de mercado das empresas. Em contrapartida, os resultados com as empresas em algum ou nenhum nível de governança corporativa, atenuam a relação com o risco de mercado, aceitando as hipóteses H2 e H3, de que quanto maior for o nível de governança corporativa menor é a relação com o risco de mercado, ou vice versa. Neste sentido os resultados apresentados instigam a continuidade do estudo, dessas relações, executado pela presença das melhores práticas de governança corporativa, sugerindo-se ratificar a amostra por tamanho, ranqueando entre as maiores e menores empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Tributário; Risco; Governança Corporativa.

ABSTRACT: This study aimed to analyze whether tax planning influences the risk of publicly traded Brazilian companies, considering corporate governance levels from BM&F Bovespa, from 2010 to 2018. The study replicates the research conducted by Qoos and Kappel (2017), using as a sample all active and inactive companies included in the Economática® database. This research measures volatility as a risk measure, in addition to the variables necessary to identify tax planning and the impact of corporate governance. The research instrumentation, to analyze the mitigating effect of corporate governance on the relationship between tax planning and market risk, required an empirical test and the separation of companies into groups with high and low corporate governance. The main results indicate that tax planning has a positive sensitivity to companies' market risk, thus confirming the first hypothesis: that the more aggressive the tax planning, the more it positively impacts companies' market risk. In contrast, the results for companies with some or no level of corporate governance mitigate the relationship with market risk, supporting hypotheses H2 and H3, which state that the higher the level of corporate governance, the lower the relationship with market risk, or vice versa. In this sense, the results presented encourage further study of these relationships, conducted in accordance with best corporate governance practices. We suggest ratifying the sample by size, ranking the largest and smallest companies.

KEYWORDS: Tax Planning; Risk; Corporate Governance.

1 Introdução

Os tributos têm origem na Antiguidade e visam regular a vida em sociedade, através de contribuição individual em favor da comunidade. Com o passar do tempo, foram ficando mais complexos e onerosos, promovendo um papel de alta influência sobre as atividades produtivas das empresas (FABRETTI, 2006). Para Lana e Lisote (2012), os desafios para manter as estratégias de crescimento das empresas são constantes, principalmente num cenário como o brasileiro, onde se deparam com uma crescente carga tributária. Isto pode contribuir na justificativa de que o planejamento tributário ganhou

destaque para as empresas, entidades e organizações em geral, pela sua importante utilização na redução dos tributos. Em especial, a execução do planejamento tributário eficiente, representa a utilização de um instrumento de gestão estratégico, capaz de reduzir a carga tributária, maximizar os lucros e mitigar os riscos, considerando a sua execução na presença de importantes mecanismos de governança corporativa (VELO e MARTINEZ, 2014; CASTRO e FLACH, 2013).

Hanlon e Heintzen (2010), Vello e Martinez (2014) e Souza et al. (2016) reportam que empresas podem reduzir despesas tributárias, tendo uma gestão ética, transparente e responsável, incluindo no processo de redução do custo tributário, mecanismos de governança corporativa, capazes de promoverem um processo de planejamento tributário eficiente. O planejamento tributário, executado na presença das melhores práticas de governança corporativa, promove uma redução eficiente do custo tributário (Fernandes e Martines, 2013), promovendo maior desempenho, sem afetar o risco da empresa (Qoos e Kappel 2017) ou, até mesmo, reduzir o risco da companhia, considerando o incremento no desempenho promovido pela economia tributária.

Em correspondência com estas discussões teóricas, o trabalho desenvolvido por Qoos e Kappel (2017) avaliou o efeito do planejamento tributário eficiente sobre o risco de mercado das companhias brasileiras de capital aberto, listadas em algum nível de governança corporativa da BM&Bovespa. Os principais resultados encontrados pelos autores revelam que, o planejamento tributário executado com aporte das melhores práticas de governança corporativa, não exerce efeito sobre o risco de mercado das companhias brasileiras listadas na BM&Bovespa. Além disso, as evidências reportadas por Qoos e Kappel (2017) contrapõem os resultados do trabalho de Vello e Martinez (2014), ao afirmarem que o planejamento tributário eficiente influencia negativamente o risco das empresas. As divergências desses resultados foram justificadas por Qoos e Kappel (2017), principalmente em função das sérias limitações metodológicas utilizadas por Vello e Martinez (2014), tanto nos procedimentos de estimação dos modelos, quanto na escolha da amostra.

Diante dessas discussões o presente trabalho de pesquisa apresenta o seguinte questionamento: O planejamento tributário eficiente influencia o risco das empresas brasileiras de capital aberto, considerando os níveis de governança corporativa? Considerando o problema proposto, o objetivo geral dessa pesquisa é avaliar a relação entre planejamento tributário eficiente e o risco das empresas brasileiras de capital aberto, considerando o efeito dos níveis de governança corporativa da BM&Bovespa num período de 2010 a 2018. Entende-se que planejamento tributário executado pelas melhores práticas de governança

corporativa não influencia o risco de mercado das companhias brasileiras de capital aberto listadas na BM&Bovespa (Qoos e Kappel, 2017).

Para atender ao objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as principais proxies para relacionar planejamento tributário eficiente e risco de mercados das companhias;
- Identificar os níveis de governança corporativa das empresas ativas e inativas de capital aberto conforme os dados da BM&Bovespa;
- Analisar a relação planejamento tributário eficiente e risco de mercado das companhias brasileiras de capital aberto considerando o efeito da governança corporativa (positivo e negativo).

Cabe destacar aqui que esta pesquisa foi inspirada no trabalho de Qoos e Kappel (2017), onde demonstram que planejamento tributário executado pelas melhores praticas de governança corporativa não influencia o risco de mercado das companhias brasileiras de capital aberto listadas na BM&Bovespa, tendo como amostra todas as empresas listadas em algum nível de governança da BM&Bovespa. Já Vello e Martinez (2014) em seu estudo afirmam que planejamento tributário executado pela transparência em suas ações reduz o risco das empresas. No entanto os autores apresentaram uma análise possivelmente enviesada em sua pesquisa, pois avaliaram apenas as empresas com um bom nível de governança corporativa segundo pesquisa feita pela editora Abril, totalizando 86 empresas.

O trabalho executado por Qoos e Kappel (2017) analisou apenas as empresas listadas em algum nível de governança da BM&Bovespa o que também pode apresentar um viés, apesar do trabalho ter como objetivo avaliar o efeito da governança em relação ao planejamento tributário e risco. Entretanto não foram avaliadas outras empresas, o que é uma limitação e que coloca em debate a possibilidade de que uma amostra maior, com mais empresas e num período maior de tempo, possa alterar os resultados apresentados pelos autores.

Sendo assim, a justificativa desse trabalho consiste no fato de que serão analisadas todas as empresas listadas em algum nível de governanças corporativa da BM&Bovespa, empresas com maior nível de governança corporativa e empresas com menor nível de governança corporativa, resolvendo um possível problema de amostra do trabalho de Qoos e Kappel (2017). Será utilizado como medidas de planejamento tributário o BTB (Book Tax Differences) diferenciando-se do trabalho de Qoos e Kappel (2017), que analisou como medida o total de tributos da DVA, a escolha dessas variáveis se justifica pela disponibilidade de informações no banco de dados da Economatica®.

Finalmente, a estruturação desse trabalho está voltada a demonstrar os princípios relevantes para se chegar a resolução do problema proposto, bem como avaliar as hipóteses formuladas nesse estudo. Para isso, está composto na primeira parte, por essa introdução, na segunda apresenta-se a base teórica e empírica do trabalho, hipóteses e estudos relacionados, seguindo da terceira, onde se encontra a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. A quarta parte, será destinada aos resultados encontrados nos testes propostos e, a última etapa, é destinada às considerações finais e recomendações para pesquisas futuras.

2 Background e desenvolvimento das hipóteses

2.1 Planejamento tributário

A busca por economia, administração de recursos financeiros e redução fiscal faz com que as empresas avaliem regularmente sua gestão tributária. Neste contexto, planejamento tributário pode ser definido, como um conjunto de métodos legais que visam economia tributária através de um estudo dos fatos geradores. Sendo assim para Oliveira et al (2006) Planejamento tributário é a forma lícita de redução da carga tributária através de estudos que indicam o regime tributário que melhor se enquadra a empresa.

De acordo com Bisolo e Bagio (2012), planejamento tributário se traduz como a escolha do melhor método de tributação, conforme a realidade econômica da empresa. Entretanto, se torna essencial definir estratégias que influenciam a economia dos impostos, mostrando os encargos tributários nas formas legais (Oliveira et al, 2006). Para Scholes e Wolfson (2012) deve-se levar em consideração todas as partes envolvidas no processo, todos os tributos, sejam eles implícitos ou explícitos, e todos os custos relacionados, ainda que incertos ou prováveis. Cabe destacar que o tributo é apenas um, dentre os demais custos de uma organização, que podem sofrer influências do planejamento tributário.

Scholes e Wolfson (1992), revolucionaram a teoria do planejamento tributário no mundo, a medida que foram trazendo a matéria três alicerces fundamentais para realização de um planejamento tributário eficiente: all parts (todas as partes), all taxes (todos os impostos), e all costs (todos os custos). Neste sentido, é crescente a preocupação de manter uma relação de transparência e confiabilidade das informações para a parte interessada, objetivando sempre a eficiência do planejamento tributário (CASTRO E FLACH, 2013).

Segundo Fabretti (2006, p. 152), “Sua finalidade é obter a maior economia fiscal possível, reduzindo a carga tributária para o valor realmente exigido por lei [...]”. Deve-se estudar e identificar todas as alternativas legais aplicáveis aos

casos ou em lacunas existentes na legislação, que possibilitem realizar a operação pretendida da forma menos onerosa possível para o contribuinte, sem confrontar a lei (Lana e Lizote, 2015).

Neste contexto, Fernandes e Martines (2013), em seu estudo avaliaram a relação existente entre o pagamento de tributos e as práticas de governança corporativa, tendo como resultado, a evidencia de que, empresas listadas em algum nível de governança corporativa apresentam menor custo tributário. Sendo assim, estudos mostram que, planejamento tributário eficiente executados na presença das melhores práticas de governança corporativa, tende a oferecer um resultado positivo a empresa, reduzindo o risco de mercado. Por fim essas discussões teóricas permitem formular a seguinte hipótese de pesquisa relacionada a planejamento tributário:

Hipótese 1 (H1): Planejamento Tributário apresenta sensibilidade positiva em relação ao risco de mercado das empresas.

2.2 O efeito da Governança corporativa sobre a relação entre Risco e Planejamento Tributário

Governança Corporativa segundo Jensen e Meckling (1976) é o conjunto de princípios que tem como objetivo solucionar os conflitos entre acionistas e administradores. Nesse contexto, Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas são conduzidas, monitoradas e incentivadas, onde envolve os proprietários, conselho de administração, diretoria, órgãos de controle e demais partes interessadas (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) 2009, P.19). Andrade e Rosseti (2006) destacam quatro princípios como sendo os essenciais para uma boa Governança Corporativa: Fairness (equidade), Disclosure (transparência), Accountability (prestação de contas) e Compliance (conformidade no cumprimento das normas).

No Brasil, conforme Zanker (2008), as empresas estão cada vez mais buscando se adaptar as boas práticas de governança corporativa, pois, ao adotarem os melhores mecanismos de governança possuem maior credibilidade frente aos investidores, diferente das que possuem resistência em flexibilizar seus negócios. Para Correia, Amaral e Louvet (2010) as empresas que são melhor avaliadas no mercado, apresentam transparência nas informações publicadas e oferecem proteção aos investidores, concluindo que, a boa governança, diminui o risco de mercado e agrega valor as ações da empresa. Elas tendem a ter mais aceitação no mercado, à medida que vão apresentando menos risco, por consequência diminuir os riscos aumenta a valorização das ações, garantindo maior facilidade na captação de recursos e obtendo mais rentabilidade (Rossoni e Silva, 2010).

Nesse contexto, para Gomes (2012), planejamento tributário é um importante instrumento da diminuição do custo tributário das empresas, principalmente executado na presença das melhores práticas de governança corporativa, aumentando o retorno financeiro das empresas, sem influenciar nos riscos tributários, inclusive reduzindo os riscos que possam vir a comprometer a continuidade da empresa no mercado. Para Turra, Virgini e Cunha (2015) a governança corporativa exerce uma influência negativa sobre o risco de mercado das empresas, pois a medida que elas aderem as práticas de governança o risco tende a diminuir.

Já, os estudos de Wilson (2009) e Desai e Dharmapala (2009) demonstram que, há indícios que o efeito do nível de governança corporativa, influencia na redução de tributos sobre o valor da empresa. Para os autores, o efeito é positivo quando a governança corporativa é alta nas empresas. Sendo assim, ativos com grande variabilidade dos retornos são os mais arriscados, ou seja, quanto maior a incerteza de retorno, maior será o risco de investimento (Gitmann, 2002).

Em contrapartida, Rossoni e Silva (2011), estudaram associar o risco no mercado de capitais brasileiro a adoção de práticas formais de governança, tendo como resultado, evidencia que as empresas listadas no Nível Novo Mercado da Bovespa apresentam menor risco sistemático, ou seja a adesão ao Novo Mercado, o prestígio dos conselheiros e a reputações da empresa afetam significativamente o valor de mercado. Já Correia, Amaral e Louvet (2010) mediram a qualidade da governança corporativa, através da análise dos principais componentes que indicam a confiança dos investidores, obtendo como resultado, que as empresas melhor avaliadas pelo mercado são as que apresentam maior transparência nas informações e maior proteção aos investidores, ou seja, a boa governança acrescenta valor ao preço das ações e menor risco ao mercado.

No Brasil as práticas de Governança Corporativa são regulamentadas pela BM&FesBovespa, através de níveis diferenciados de listagem. Os diferentes níveis foram criados para contemplar os variados tipos de empresas, que compõem o mercado brasileiro, Novo Mercado, Nível 1, Nível 2, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2. Esses segmentos adotam regras diferenciadas, garantindo as empresas uma melhor avaliação frente aos investidores (BOVESPA, 2016).

Para aumentar o valor das ações o administrador precisa levar em consideração duas determinantes, risco e retorno, a variação de um ativo individual ou de uma carteira de ativos pode ser definida como risco, ou seja, quanto maior a incerteza de retorno de um ativo, maior é o risco de seu investimento (Gitmann, 2010 pg 203). Assim, a partir dos estudos já feitos, espera-se que o planejamento tributário na presença de boas práticas de governança corporativa, não exerça

influência sobre o risco de mercado das empresas. Dessa forma, formula-se as seguintes hipóteses para esta pesquisa:

Hipótese 2 (H2): Empresas com alta governança corporativa não apresenta relação com o risco de mercado, ou apresenta relação negativa.

Hipótese 3 (H3): Empresas com baixa governança corporativa apresentam relação positiva com o risco de mercado.

3 Procedimentos metodológicos e estratégia empírica

3.1 Classificação da Pesquisa, Amostra e Dados

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, visto que procura descrever a relação entre as proxies de planejamento tributário e risco de mercado das empresas. Planejamento tributário eficiente, executado na presença das melhores práticas de governança corporativa promovem uma redução do risco de mercado das empresas (VELLO E MARTINES, 2014), ou não exerce influência sobre o risco (QOOS E KAPPEL, 2017; CAZZARI et al., 2016). Sendo assim, para prover evidências dessa relação, foi utilizado uma estratégia empírica inspirada no estudo de Qoos e Kappel (2017). Sendo assim, a amostra desta pesquisa foi composta por todas as empresas brasileiras de capital aberto que integram o banco de dados da Economática® e que possuem suas ações negociadas na BMF&FBovespa, no período dos anos de 2010 a 2018, com informações anuais.

Para essa análise e para medir o índice de Governança Corporativa, foram extraídas as informações da BMF&FBovespa, e assim, visualizar em quais níveis as empresas estão enquadradas dentro da Governança Corporativa que é subdividida em cinco níveis Novo Mercado, Nível 1, Nível 2, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2. Além disso, foi realizada a classificação considerando que as empresas que estivessem em algum dos níveis anteriores seriam enquadradas como empresas que possuem governança corporativa (mensurado pelo número 1) e as empresas que não estivessem em nenhum dos níveis, como empresas sem governança corporativa (mensurado pelo número 0).

Em relação as restrições da amostra, foram eliminadas da pesquisa as informações das empresas financeiras e de seguros, por apresentarem características de intermediação financeira e por serem distintas das demais empresas. Também foram eliminadas, as empresas que possuíam contribuição de imposto negativa, visto que, as adoções das IFRS ocorreram no Brasil de maneira completa no ano de 2010, porém a adoção pratica pode ocorrer ao longo do tempo, devido a curva de aprendizagem. Por fim, e não menos importante, cabe salientar que não

foram excluídas as empresas inativas, evitando assim uma análise enviesada dos dados pela sobrevivência das empresas. Ficando com uma amostra final de 620 empresas, dentre elas ativas e inativas.

3.2 Definição Operacional das Proxies, do Modelo Econométrico e dos Procedimentos de Estimação

Baseado no trabalho de Quoos e Kappel (2017), a operacionalização da pesquisa demandou identificar a variável independente de planejamento tributário, para testar a sensibilidade do planejamento tributário ao risco, na presença de boas práticas de governança corporativa da BM&Bovespa. Sendo assim, foi aplicado a amostra completa uma variação da estratégia utilizada por Quoos e Kappel (2017), onde em substituição a medida de planejamento tributário utilizada pelos autores, IPTEit (índice de Planejamento Tributário Eficiente da Empresa) foi utilizado o BTD (Book-Tax Differences) sendo usado a seguinte equação Book-Tax Differences – BTB – utilizada para mensurar o nível de agressividade das empresas:

em que:

Book-Tax Differences = diferenças de impostos sobre livros

IRPJ = imposto de renda

CSLL = contribuição social

LAIR = lucro antes do imposto de renda e contribuição social

Além da variável de planejamento tributário, foi utilizado para mensuração do risco de mercado, como proxy de risco das empresas o valor da volatilidade disponíveis na base de dados da Economatica®. E como variáveis de controle foi utilizado as proxies do trabalho de Vello e Martinez (2014), onde as proxies propostas como fatores determinantes no risco de mercado das firmas são: Rentabilidade (RENT), Alavancagem Financeira (ALAF), Endividamento (ENDV), Liquidez Financeira (LIQD), Dividendos Pagos (DIVY) e Logaritmo do Ativo Total (LNAT).

$$\text{Risco}|(t+0,25) = \alpha_i| + \beta_1 * \text{IPTEit} + \beta_2 * \text{ALAFit} + \beta_3 * \text{RENTit} + \beta_4 * \text{ENDVit} + \beta_5 * \text{LIQDit} + \beta_6 * \text{DIVYit} + \beta_7 * \text{LNATit} + \zeta_{it}$$

Essa primeira determinação para o teste da hipótese 1 (H1) objetivou analisar a sensibilidade positiva do planejamento tributário em relação ao risco de mercado das empresas, em toda a amostra. Sendo assim, espera-se afirmar com essa hipótese que, as empresas com maior nível de planejamento tributário, possuem um nível maior de risco, sendo mais agressivas as tendências do mercado.

Para avaliar as hipóteses 2 e 3 (H2 e H3), o segundo teste procurou analisar se governança corporativa possui relação com o risco de mercado das empresas ou apresenta relação negativa. Foi estimado os testes para o grupo geral de empresas que possuem algum tipo de governança corporativa e para o grupo de empresas que estão nos mais elevados níveis de governança corporativa N1, N2 e Novo Mercado. Já as empresas classificadas no Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2, não foram estimadas, por não possuírem informações suficientes para realização dos testes. Os dados para classificação da amostra foram retirados do site da BFM&Bovespa.

Como procedimentos de estimação, utilizou-se a análise de Dados em Painel ou dados longitudinais, onde viabiliza amostras mais precisas e estatísticas de testes mais poderosas (BALTAGI, 2005; WOOLDRIDGE, 2013), isso porque, Dados em Painel é uma técnica de agrupamentos independentes de cortes transversais ao longo do tempo. Tendo sua utilização justificada pela possibilidade de aumento do tamanho da amostra, incorporando dados de uma população em períodos de tempos diferentes (BALTAGI, 2005; WOOLDRIDGE, 2013).

Baltagi (2005), a combinação de séries temporais e corte transversal permite que os dados sejam mais informativos, com maior variabilidade, menor colinearidade entre as variáveis, tenha mais graus de liberdade e mais eficiência nas análises. A utilização dessa técnica possibilita o controle da heterogeneidade individual, pois dados em painel indica que firmas são heterogêneas, ao mesmo tempo que séries temporais ou cross-section não controlam essa heterogeneidade, promovendo riscos de resultados parciais ou enviesados. Além disso, para o autor, essa técnica auxilia no problema de variável omitida ou não identificada no modelo, influenciando o comportamento das firmas, assim como variáveis de tempo afetam o comportamento de todas as firmas de modo individual e distinto, nos períodos analisado como efeito da crise, de política econômica entre outros (BALTAGI, 2005).

Segundo Baltagi (2005), existe um ponto importante a ser colocado em relação as restrições impostas pelo uso dessa técnica de dados em painel, como os problemas de heterocedasticidade característicos aos dados de corte transversal e problemas de auto correlação, comuns em dados de séries temporais. Sendo necessário identificar, reconhecer e resolver os vieses ligados a esses problemas, que podem estar presentes nesta técnica de dados (BALTAGI, 2005). Neste sentido, no trabalho proposto, todos os modelos foram estimados com erros robustos clusterizados ao nível da firma, resolvendo assim possíveis problemas de autocorrelação e heterocedasticidade.

Existe três principais abordagens para técnica de Dados em painel: modelo agrupado (pooled ou sem efeito), modelo com efeitos fixos (fixed-effects ou EF)

e modelo com efeitos aleatórios (random-effects ou EA). No modelo agrupado entende-se que os parâmetros de estimação são comuns a todas as firmas e as variáveis omitidas não estão sendo correlacionadas com as variáveis explicativas propostas na estimação. Sendo assim, a possibilidade de estimativas enviesadas pode estar presente nesta situação e na amostra desta pesquisa, levando em consideração que a hipótese de homogeneidade é muito restritiva, considerando a diversidade da característica de comportamento e de estruturas das firmas.

Neste sentido, para Baltagi (2005) o modelo com efeitos fixos pressupõe a endogeneidade de todos os regressores com efeitos individuais, enquanto que o modelo com efeitos aleatórios admite a exogeneidade de todos os regressores com os efeitos individuais aleatórios. O ponto de discussão entre os modelos está na forma de como introduzem a heterogeneidade das firmas de estimação. Para isso, é importante o entendimento quanto ao efeito não observado, ou seja, se o erro é correlacionado com variáveis explicativas, deve-se utilizar o modelo de efeito fixo, e sendo o erro não correlacionado com as variáveis explicativas utiliza-se a técnica de efeito aleatório. BALTAGI, 2005).

Para Wooldridge (2013), a utilização da técnica de dados em painel justifica-se pela possibilidade de que o efeito não observado seja correlacionado com as variáveis independentes, explicando o uso de efeito fixo. Neste contexto, a justificativa para utilização desta técnica nesta pesquisa é a característica do estudo e da amostra, além de que a regressão de dados em painel é amplamente utilizada em outros estudos com esse tema, podendo ser observada nas pesquisas de Vieira et al (2011), Qoos e Kappel (2017), Gomes (2012), entre outras. Cabe salientar ainda, que foram utilizados o teste de Hausman e o teste de Breusch and Pagan (BALTAGI, 2005) para indicação do modelo que melhor se adapta, incorporando as três abordagens: efeito fixo, efeito aleatório e agrupamento.

Por fim, cabe destacar, que a amostra desta pesquisa foi construída de forma não-balanceada, justificando-se pelo fato de que na amostra balanceada todos os dados das empresas precisam estar presentes em todas as observações, formando uma amostra apenas com dados disponíveis em todos os anos para as empresas. Já a forma não-balanceada, utilizada nesta pesquisa, consiste na possibilidade de capturar o maior número possível de observações e de empresas, levando em conta que este tipo de amostra não requer o mesmo número de dados para cada empresa, evitando assim uma análise enviesada somente pelas empresas que constavam alguma informação ou pela sobrevivência das mesmas, entre outras situações que estabelecem a não ocorrência de informações no período da amostra.

4 Apresentação e análise dos dados

4.1 Estatísticas Descritivas

Os resultados apresentados na Tabela 1 sintetizam os dados de todas as variáveis investigadas neste estudo. Os dados incluem a média (M), o desvio padrão (DV) e o teste de diferença de médias dessas variáveis ($BG \neq AG$), usadas nas estimações para a amostra completa e para os grupos de Geral IGC (grupo de todas as empresas com algum nível de Governança Corporativa, sendo entre elas N1, N2, Novo Mercado, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2), e Geral N1_N2_NM (todas as empresas no Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, grupos esses que são os mais utilizados dentro dos índices da Governança Corporativa) durante o período de 2010 a 2018. Apresenta, ainda, o p-value (PV) do teste t para diferença de médias ($BG \neq AG$) das variáveis entre os grupos. Cabe destacar ainda, que as informações reportadas foram obtidas após procedimento de winsorização.

Os resultados da tabela 1 evidenciam, nos dois grupos de classificação, que as empresas classificadas com alta governança corporativa possuem média superior em relação as empresas com baixa governança corporativa, quando verificado a variável de risco volatilidade possuindo significância a nível de 1%. No entanto, para variável de planejamento tributário, BTD (Book-Tax Differences), a média ficou superior para as empresas com baixa governança corporativa, apresentando significância ao nível de 5%. Sendo assim, as variáveis independentes, apresentam diferenças de médias estatisticamente significantes, o que indica que os critérios de classificação apresentam comportamento discriminante para as variáveis utilizadas nos testes. De modo geral, as variáveis independentes utilizadas nesse estudo, apresentaram diferenças de medias estatisticamente significantes, o que indica que os critérios de classificação usados apresentaram comportamento alinhados com a teoria para as variáveis usadas nos testes.

Tabela 1: Estatística Descritiva das Variáveis Volatilidade, BTR, Alaf, Rent, End, Liq, Div e Logtam de Todas as Firms e por Grupos de Firms classificadas em, Geral IGC, Geral N1_N2_NM, com base nos critérios, Sem Governança Corporativa e Com Governança Corporativa (período 2010 – 2018)

PÉRIODO 2010 - 2018								
Variável		Amostra Completa Baixa Governança	GERAL IGC			N1_N2_NM		
			Alta Governança	BG ≠ AG PV	Baixa Governança	Alta Governança	BG ≠ AG PV	
Logvol	Média	-0,2368842	-0,317621	-0,1937354	0,0000	-0,3165843	-0,1935045	0,0000
	DV	0,4375168	0,4991983	0,394295		0,4968204	0,3952147	
Brd2 Média 1,958862			2,584976	1,018408	0,0151	2,539016	1,018913	0,0194
	DV	15,61163	20,12002	0,6681135		19,8263	0,6835226	
Alaf	Média	0,0126329	5,208217	-7,780743	0,1608	4,574429	-7,368471	0,2009
	DV	224,0882	104,6371	330,2812		104,946	337,1006	
Rent	Média	3,330629	5,041847	0,7602969	0,5026	4,907853	0,7752563	0,5210
	DV	154,5391	198,9691	17,20511		196,0487	17,60075	
End	Média	2,438502	3,637039	0,6382407	0,0317	3,547554	42,93624	0,0390
	DV	33,79902	43,57308	1,357783		0,641647	1,388659	
Liq	Média	21,55124	35,2002	1,231633	0,0000	34,1993	1,235633	0,0000
	DV	189,2012	243,7094	1,124989		240,1676	1,141406	
Div	Média	-212062,2	-194893	-235369,6	0,2308	-185806,2	-250381,7	0,0574
	DV	796150,3	929942,3	565669,7		907600,9	595685,6	
Logtam	Média	5,806649	5,301089	6,566026	0,0000	5,303098	6,622488	0,0000
	DV	1,423575	1,569456	0,6411234		1,548841	0,5896389	

Nota: Média (M), Desvio-padrão (DV), p-value do teste t para diferenças de médias entre firmas com alta Governança Corporativa e baixa Governança Corporativa (SIGC≠CIGC) das variáveis entre os grupos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Testes e Tratamento dos Dados

Nesta parte do estudo será apresentado a matriz de correlação das variáveis investigadas, onde identifica potenciais problemas de multicolinearidade entre as variáveis, o teste Hausmann e o teste de Breusch and Pagan, esses dois testes visam identificar o modelo que melhor se enquadra para a amostra utilizada (fixed-effects X random-effects X pooled). Por último será reconhecido os potenciais problemas de heterocedasticidade e autocorrelação.

A Tabela 2 demonstra a matriz de correlação atribuída para o teste de multicolinearidade aplicado para as variáveis BTD (Book-Tax Differences), Rentabilidade (RENT), Alavancagem Financeira (ALAF), Endividamento (ENDV), Liquidez Financeira (LIQD), Dividendos Pagos (DIVY), Logaritmo do Ativo Total (LOGTAM). O objetivo deste teste, é realizar uma análise, para avaliar a existência de correlação significativa entre as variáveis independentes dos modelos econométricos. Em relação aos dados apresentados, optou-se por apresentá-los pela totalidade da amostra, considerando que a separação das empresas pelo nível de governança corporativa da BMF&Bovespa não seja o método mais indicado. Sendo assim, os resultados encontrados na tabela 2, não demonstram correlação significativa entre as variáveis, superior a 0,65, que conforme Gujarati (2012) pode romper a qualidade das estimações, ou seja, não possuem multicolinearidade entre si, não sendo necessário realizar ajustes.

Tabela 2 – Matriz de correlação das variáveis BTD, Alavancagem Financeira, Rentabilidade, Endividamento, Liquidez Financeira, Dividendos Pagos, Tamanho do Ativo no período de 2010 a 2018)

Variáveis Independentes (Amostra completa)							
	BTD2	ALAV	RENT	END	LIQ	DIV	LOGTAM
BTD2	1						
ALAV	0,0002	1					
RENT	-0,0618***	-0,0023	1				
END	0,1684***	0,0004	-0,0011	1			
LIQ	0,0027	-0,0003	-0,0029	-0,0082	1		
DIV	0,0159	-0,0027	0,0053	0,0339*	0,0292	1	
LOGTAM	-0,1742***	-0,0022	-0,0423**	-0,1121***	-0,2124***	-0,2886***	1

Nota: ***, ** e *, indicam significância estatística ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente

Fonte: Elaborado pelos autores

Na tabela 3, está reportado os resultados do Teste de Hausmann, considerando a equação proposta neste estudo para avaliação da proxy de risco Volatilidade, em relação a amostra completa. O teste foi realizado na amostra completa, tendo como objetivo analisar qual o melhor modelo para essa pesquisa entre estimação por Fixed-effects (FE ou Efeito Fixo), onde tem a perda de graus de liberdade, ou o Random-Effects (RE ou Efeito Aleatório), que trata os efeitos individuais. O resultado do teste reportou a utilização do modelo por Fixed-effects (Efeito Fixo), não sendo necessário realizar o teste de Breusch and Pagan (Random-effects x Pooled).

Tabela 3: Resultado do teste de Hausmann – Fixed-effects “Efeito Fixo” x Random-effects “Efeito Aleatório” (todas as empresas num período de 2010 – 2018)

VOLATILIDADE	TODA AMOSTRA			
Variáveis explicativas	Coef b (FE)	Coef B (RE)	Difference (b-B)	sqrt(diag(V_b-V_B)) S. E.
BTD	0,0428201	0,0519109	-0,0090907	.
alaf	-0,0000255	-0,0000166	-8,90E-06	.
rent	0,0012037	-0,0001309	0,0013346	.
end	0,0021053	-0,0026312	0,0047365	.
liq	-0,0155032	-0,01404	-0,0014631	.
div	3,14E-08	1,52E-08	1,62E-08	.
logtam	3,47E-02	-9,44E-02	1,29E-01	.
N. observações	1149			
Períodos incluídos	9			
Amostra	2010-2018			
b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg				
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg				
Test: Ho: difference in coefficients not systematic				
chi2(13) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B) = 355,00	Probchi2 = 0.0000			
Resultado dos Teste de Hausman FE x RE	Efeitos Fixos (Fixed-effects)			

Fonte: Elaborado pelos autores.

A hipótese de presença de homocedasticidade e ausência de autocorrelação para o modelo de componente de erro padrão é muito determinante para dados em painel (BALTAGI, 2005 p.79). Entretanto, a presença de heterocedasticidade

acontece quando a variância dos erros não é constante, contrariando a suposição de que seja homocedástico. Já, a falta de autocorrelação evidencia que o termo de erro de uma observação não é capaz de influenciar o termo de erro de outra observação (GUJARATI, 2012; WOOLDIGE, 2013; BALTAGI, 2005).

Segundo Gujarati (2012), a heterocedasticidade pode ser explicada pela presença de outliers, impasse de identificação do modelo teórico, assimetria na distribuição de um ou mais regressores, entre outras situações. Tem como principal consequência influenciar a significância dos resultados e a possibilidade de apresentar um estimador tendencioso. Ainda para o autor, é comum o problema de autocorrelação entre os erros a dados de séries temporais, onde a principal consequência são os estimadores inconsistentes.

Neste sentido, foram realizados os testes de heterocedasticidade e autocorrelação para a equação proposta no estudo, obtendo como resultado, a presença de heterocedasticidade e autocorrelação positiva para os dois modelos econométricos. Cabe salientar que, para o teste das hipóteses testadas os modelos foram avaliados com erros robustos clusterizados ao nível da firma (BALTAGI, 2005).

4.3 Resultado dos Testes para Hipóteses Investigadas

Considerando os testes e os potenciais problemas apresentados, o objetivo da primeira hipótese proposta, foi analisar se o planejamento tributário apresenta sensibilidade positiva em relação ao risco de mercado das empresas. A segunda hipótese avalia se as empresas com alta governança corporativa não apresentam relação com o risco de mercado ou, apresenta relação negativa e a terceira hipótese, avalia se as empresas com baixa governança apresentam relação positiva com o risco de mercado. Neste sentido, a literatura sugere que planejamento tributário executado pela presença das melhores práticas de governança corporativa, não influencia o risco das empresas (Qoos e Kappel, 2017). Já para Vello e Martinez (2014), planejamento tributário executado pela transparência nas suas ações, reduz o risco de mercado.

Tabela 4: Resultado das regressões para a proxy Volatilidade, considerando a amostra geral e por grupos de alta e baixa Governança Corporativa (período 2010 – 2018)

VOLATILIDADE											
RISCO	TOTAL DA AMOSTRA		GERAL IGC						GERAL N1_N2_NM		
			Alta Governança		Baixa Governança		Alta Governança		Baixa Governança		
Variáveis explicativas	Coef	Z	Coef	Z	Coef	Z	Coef	Z	Coef	Z	
BTD	0,0519109***	4,52	0,0699699*	1,58	0,0328298*	1,96	0,069672	1,58	0,0326928*	1,95	
alaf	-0,0000166	-0,95	-0,0000123	-0,66	-0,0013827***	-4,26	-0,0000122	-0,65	-0,0013815***	-4,22	
rent	-0,0001309	-0,03	-0,0013803	-0,61	0,0109849	0,46	-0,0013841	0,545	0,0112617	0,48	
end	-0,0026312	-0,71	-0,0151847	-0,56	-0,0070969	-1,19	-0,0150285	-0,55	-0,0070235	-1,17	
liq	-0,01404	-0,76	-0,0199183	-0,79	-0,0058542	-0,23	-0,019645	0,441	-0,0067251	-0,27	
div	1,52E-08	0,94	5,06e-08***	2,79	-1,15E-08	-0,54	5,05e-08***	2,79	-1,15E-08	-0,55	
logtam	-0,0944207	-1,07	-0,0375588	-0,44	-0,4149611**	-2,19	-0,0366677	-0,43	-0,4096683**	-2,17	
N. Observações	1149		779		370		774		375		
Períodos incluídos	9		9		9		9		9		
Amostra	2010 – 2018		2010 – 2018		2010-2018		2010 – 2018		2010-2018		

Resultados das estimações por GMM de dois passos (efeitos fixos para firma e ano) robustas à heterocedasticidade e autocorrelação utilizando o comando `xtivreg2`, `gmm2s` e `robust` no *software* Stata/SE versão 12.0. Todas as regressões também foram estimadas por 2SLS (*two-stage least squares for panel-data models*) robustas à heterocedasticidade e autocorrelação usando comando `xtivreg2` e `robust` no *software* Stata/SE versão 12.0, mas os resultados mostraram-se qualitativamente semelhantes as estimações por GMM de dois passos.

Nota: ***, ** e *, indicam significância estatística ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

GERAL IGC (Geral Índice de Governança Corporativa), GERAL N1_N2_NM (Geral Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 4 demonstra os resultados do modelo econométrico testado neste estudo, para a amostra completa, considerando a estimação dos dados com erros robustos clusterizados ao nível da empresa. Os resultados da equação, em que o risco foi mensurado pela proxy volatilidade, demonstram que a variável **BTD** é positiva e apresenta significância estatística ao nível de 1%, confirmando assim, que quanto maior o planejamento tributário maior o risco de mercado das empresas.

Os resultados apresentados na tabela 4, demonstram que, quando olhamos a amostra como um todo, onde o risco foi medido pela proxy volatilidade em relação a variável **BTD** do planejamento tributário, percebemos que possui uma relação positiva entre planejamento tributário e risco, ou seja, quanto maior o planejamento tributário, a empresa é mais agressiva em relação a carga tributária, maior é o risco de mercado das empresas. Confirmando assim, a hipótese H1.

Neste sentido, ao analisarmos as empresas com alta governança corporativa, empresas com melhor gestão, o planejamento tributário não afeta o risco, não existe relação, confirmando a hipótese H2. Por outro lado, quando olhamos as empresas sem governança corporativa, empresas com gestão precária pela medida de governança corporativa, podemos observar que planejamento tributário afeta o risco de mercado das empresas, confirmando a hipótese H3.

Sendo assim os resultados apresentados vai de encontro aos resultados encontrados por Qoos e Kappel (2017), onde evidenciam que planejamento tributário executado pelas melhores práticas de governança corporativa, não afeta o risco das companhias brasileiras de capital aberto. Ao mesmo tempo que, contrapõe os resultados de Vello e Martinez (2014), onde em sua pesquisa, afirmam que planejamento tributário reduz o risco das empresas.

Cabe destacar que neste estudo foram analisadas todas as empresas ativas e inativas que fazem parte do grupo de dados da Economática®, totalizando 620 empresas, já Qoos e Kappel (2017), analisaram somente as empresas que estavam em algum nível de governança corporativa e Vello e Martinez (2014) por sua vez, analisaram só as maiores empresas, com maior nível de governança corporativa presente na pesquisa Melhores & Maiores da editora Abril. Podendo ser este um potencial problema, diferença das amostras, que contribui para esclarecer as assimetrias encontradas nos trabalhos realizados.

Outro fator importante, é a mensuração das variáveis, onde Qoos e Kappel (2017), utilizaram como medida para mensurar Planejamento Tributário o total de tributos da DVA (Demonstrativo de Valor Adicionado), e neste estudo foi utilizado o BTD (Book-Tax Differences). Além disso, no trabalho de Qoos e Kappel (2017), foi excluído a variável ALAF (Alavancagem Financeira), por apresentar problemas de multicolinearidade, o que nesta pesquisa, conforme apresentado na tabela 2, não foi necessário. Por outro lado, Vello e Martinez (2014) em sua pesquisa não realizaram os testes para resolver potenciais problemas inerente a utilização de dados em painel.

Considerações finais

A proposta central desta pesquisa foi analisar a relação do planejamento tributário sobre o risco de mercado das empresas brasileiras de capital aberto, listadas em algum nível de governança corporativa da BM&FBovespa, em um período de 2010 a 2018. Sendo assim, foi necessário realizar a identificação da principal proxy para relacionar planejamento tributário e risco de mercado das empresas, e posteriormente analisar a relação existente entre planejamento tributário e risco de mercado das empresas na presença de boas práticas de governança corporativa ou sem a presença de boas práticas de governança corporativa.

Inspirada na pesquisa de Qoos e Kappel (2017), realizou-se este estudo baseado nas companhias brasileiras de capital aberto, definindo assim, uma amostra com 620 empresas, entre elas as ativas e inativas que compõe o banco de dados da Economática®, no período de 2010 a 2018. Além disso, as três hipóteses

foram testadas para identificar a relação entre planejamento tributário e risco de mercado, considerando se a prática de governança corporativa exerce efeito nessas relações. A primeira hipótese (H1) avaliou se planejamento tributário apresenta sensibilidade positiva em relação ao risco de mercado das empresas. Já a hipótese dois (H2) analisa se as empresas com alta governança corporativa, não apresentam relação com o risco de mercado, e a hipótese três (H3) vem contrapor a hipótese dois, analisando se as empresas com baixa governança corporativa apresentam uma relação positiva com o risco de mercado.

Para a proxy de risco foi utilizado a volatilidade como variável dependente e para medir o planejamento tributário utilizamos o BTM (Book-Tax Differences), diferenciando-se as amostras apenas pelos índices de governança corporativa, alta ou baixa governança. E dividimos os grupos por Amostra Geral, Geral Governança Corporativa e Geral Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. Os resultados apresentados confirmam as três hipóteses, indo de encontro com a pesquisa de Qoos e Kappel(2017), neste sentido, contrariando o resultado apresentado por Vello e Martinez (2014).

A divergência nos resultados pode estar na característica e tamanho da amostra, considerando que Vello e Martinez (2014) utilizaram como critério para coleta de dados, empresas que responderam à pesquisa Melhores & maiores da editora Abril, sendo uma amostra pequena e enviesada pelo tamanho das empresas. Além disso, a pesquisa apresentou resultados estatísticos que podem apresentar problemas de evidências, uma vez que os autores não reportam os testes para tratamento de potenciais problemas de multicolinearidade, heterocedasticidade e autocorrelação, que são sugeridos para os modelos econométricos de dados em painel (BALTAGI, 2005; GUJARATI, 2012; WOOLDRIDGE, 2013). Já Qoos e kappel (2017), utilizaram somente as empresas listadas nos melhores níveis de governança corporativa, e ao realizar os testes de multicolinearidade e autocorrelação retiram dos modelos econométricos propostos a variável independente ALAF (Alavancagem Financeira) por apresentar correlação significativa, acima de 0,65 com a variável ENDV (Endividamento).

Por fim, este estudo destaca-se por analisar planejamento tributário e risco na presença ou não de boas práticas de governança corporativa, utilizando como amostra todas as empresas ativas e inativas que compõe o banco de dados da Economática®. Neste sentido, sugere-se para pesquisas futuras ratificar a amostra por tamanho, ranqueando entre as maiores e menores empresas, além da utilização de outras proxies, analisando qual efeito isso gera em relação ao assunto proposto nessa pesquisa.

Referências

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALTAGI, B. H. *Econometric Analysis of Panel Data*. Third edition. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005.
- BISOLO, T.; BAGGIO, D. K. Planejamento tributário: estudo de regime tributário menos oneroso para indústria. *Revista de Administração IMED - RAIMED*, Passo Fundo, RS, v. 2, n. 3, p. 195-206, 2012. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/download/250/274>. Acesso em: 10.11.2018.
- CASTRO, J. K.; FLACH, L. O Gerenciamento Tributário Relacionado ao Desempenho das Empresas: Um Estudo nas Empresas Listadas no Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBovespa. IN: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO –SEMEAD, 16., 2013, São Paulo. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhospdf/818.pdf>. Acesso em 29/10/2018.
- CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. *R. Contabilidade & Finanças - USP*, São Paulo, v.22, n. 55, p. 45-63, jan./fev./mar./abr. 2011.
- FABRETTI, L. C. *Contabilidade tributária*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERNANDES, V.; MARTINEZ, A. L. Tributação e Governança Corporativa: Um Estudo sobre a Destinação do Valor Adicionado em Tributos por Empresas que Adotam Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/450c.pdf. Acesso em: 29.10.2018.
- GITMAN, L. J., *Princípios de Administração Financeira*. Tradução de Allan Vidigal Hastings. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GOMES, A. P. M. A Influência das Características da Governança Corporativa na Gestão Tributária das Empresas Brasileiras. 2012, 148 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- HANLON, M.; HEITZMAN, S., A Review of Tax Research. *Journal of Accounting and Economics*, v. 50, Issue 2-3, p. 127-178, 2010.
- IBGC, I. B. de G. C. Código de melhores práticas de governança corporativa.

São Paulo: IBGC, p. 1 - 74, 2009.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*, Bingley, p. 305-360, 1976.

KAPPEL, S. R. da; QUOOS, A. G.; ZONATTO, S. C. V. da. Planejamento Tributário e Risco: Um Estudo das Companhias Brasileiras de Capital Aberto listadas nos melhores Níveis de Governança Corporativa da BM&FBovespa. II Congresso de Contabilidade da UFRGS, 2017. Acesso em 17.10.2018.

LIZOTE, S. A.; LANA, J. A Importância do Planejamento Tributário para a Lícita Redução dos Tributos e Otimização dos Lucros. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 9., 2012, Rio de Janeiro. Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro, RJ: AEDB, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1021676.pdf>. Acesso em 29.10.2018.

OLIVEIRA, L. M. et al. Manual de contabilidade tributária. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSSONI, L.; SILVA, W. M. Nos Limites da Legitimidade: Uma Análise do Risco no Mercado de Capitais Brasileiro. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2011, Porto Alegre. Anais Eletrônicos... Porto Alegre: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es347.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2016.

SCHOLES, M.; WOLFSON, M. Taxes and business strategy: a planning approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

SOUSA, R. A. M.; NOBRE, C. J. F.; DUARTE, F. C. de L.; PAULO, E. Elisão Fiscal: Mecanismos de Governança Importam? In: CONGRESSO USP CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 16., 2016, São Paulo, SP. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/anais/artigos162016/185.pdf>. Acesso em: 29/10/2018.

TURRA, S.; VERGINI, D. P.; CUNHA, P. R. Influências da Governança Corporativa e da Estrutura de Capital Sobre Risco, Desempenho Financeiro e Valor de Mercado. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 2015, São Paulo. Cadeias Globais e Competitividade em Mercados Emergentes. São Paulo, SP, 2015. Disponível em: www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2015/artigos/E2015_T00159_PCN33440.pdf.

VELLO, A. P. C.; MARTINEZ, A. L. Planejamento tributário eficiente: uma análise de sua relação com o risco de mercado. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 117-140, mai./ago.2014. Acesso em 29/10/2018.

ZANKER, P. F. L. *Gestão de Risco e Governança: As Empresas Brasileiras na Bolsa de Valores de Nova York*. 2008, 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Administrativa, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008.

WOOLDRIDGE, J. M. *Introdução à Econometria: uma abordagem moderna*. 4a. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

EFEITOS DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO E NO RISCO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

*EFFECTS OF CORPORATE SUSTAINABILITY ON TAX PLANNING
AND IN THE RISK OF BRAZILIAN COMPANIES*

RODRIGO DA SILVEIRA KAPPEL

Doutor em Ciências Contábeis

Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Brasil

E-mail: rodrigokappel@unisc.br

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

Doutor em Administração

Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) – PPGA, Brasil

E-mail: flaviobr@unisc.br

RICARDO ANDRÉ MACHADO

Mestre em Engenharia de Produção

Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), Brasil

E-mail: ricardom@unisc.br

DELANI BEATRIZ DOS SANTOS SILVA

Bacharel em Ciências Contábeis, Brasil

Faculdade Dom Alberto

E-mail: delanibs.silva@gmail.com

RESUMO: O presente estudo objetivou investigar a relação de planejamento tributário e risco de mercado das firmas, considerando os efeitos da sustentabilidade, em firmas brasileiras listadas na B3, no período de 2010 a 2018. A instrumentalização da pesquisa, demandou a realização de dois testes empíricos e, a separação das firmas em grupos, para avaliar o efeito atenuante da sustentabilidade, sobre a relação entre risco e planejamento tributário. O primeiro teste avaliou a sensibilidade do planejamento tributário ao risco, sendo utilizado duas proxies diferentes para mensuração do risco de mercado das companhias. O segundo teste avaliou o efeito atenuante da sustentabilidade, sendo os modelos estimados para toda a amostra e por grupos de firmas com alta e baixa sustentabilidade. Os principais resultados reportados para o primeiro teste evidenciam que o planejamento tributário apresenta uma sensibilidade positiva em relação ao risco,

confirmando a primeira hipótese de que uma maior agressividade do planejamento tributário impacta positivamente o risco das companhias, sendo o resultado observado nas duas equações estimadas para a amostra completa. No segundo teste, os resultados indicam que as empresas com alta sustentabilidade atenuam a relação com o risco de mercado, ao mesmo tempo que, as empresas com baixa sustentabilidade possuem relação positiva com o risco, aceitando a segunda e terceira hipótese, de que empresas com algum nível de desenvolvimento social, preocupadas com transparência e a ética, são menos expostas ao risco de mercado que as firmas sem desenvolvimento sustentável.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Tributário; Risco de Mercado; Sustentabilidade.

ABSTRACT: This study aimed to investigate the relationship between tax planning and firms' market risk, considering the effects of sustainability, in Brazilian firms listed on B3, from 2010 to 2018. The research instrumentation required conducting two empirical tests and separating the firms into groups to assess the mitigating effect of sustainability on the relationship between risk and tax planning. The first test assessed the sensitivity of tax planning to risk, using two different proxies to measure companies' market risk. The second test assessed the mitigating effect of sustainability, with the models estimated for the entire sample and for groups of firms with high and low sustainability. The main results reported for the first test show that tax planning has a positive sensitivity to risk, confirming the first hypothesis: that greater aggressiveness in tax planning positively impacts companies' risk, a result observed in the two equations estimated for the full sample. In the second test, the results indicate that companies with high sustainability attenuate the relationship with market risk, while companies with low sustainability have a positive relationship with risk, accepting the second and third hypotheses, that companies with some level of social development, concerned with transparency and ethics, are less exposed to market risk than firms without sustainable development.

KEYWORDS: Tax Planning; Market Risk; Sustainability.

1 Introdução

A literatura nacional sobre planejamento tributário, enfatiza o alto custo de impostos no Brasil como uma realidade, evidenciando como demanda crescente a necessidade de mitigar estes gastos (LANA; LISOTE, 2015). Em 2017, a carga tributária em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) ficou em 32,36%, segundo dados publicados pelo Tesouro Nacional. Além disso, o sistema tributário brasileiro é muito complexo, expondo o contribuinte a riscos de erros e, por consequência, pode dificultar a execução do planejamento tributário.

Apesar do ambiente de complexidade do sistema, a alta carga tributária brasileira demanda a execução de um planejamento tributário capaz de suprir as

exigências do ambiente, sendo que esta técnica de gerenciamento dos tributos, atraiu muito interesse das empresas, organizações e entidades, por ser uma ferramenta eficiente na análise e avaliação dos impostos (CASTRO; FLACH, 2013). Entretanto, a utilização desse instrumento estratégico de redução de tributos e maximização dos lucros, executado em um ambiente complexo como o brasileiro, pode expor a empresa a riscos (FERNANDES, 2015).

Para Hanlon e Heintzen (2010), Vello e Martinez (2014) e Souza *et al.* (2016), mecanismos de governança corporativa, como transparência, responsabilidade e ética, inseridos ao planejamento tributário, reduzem de forma eficaz os custos com tributos, maximizando os investimentos e minimizando o risco de mercado. Além disso, Quoos e Kappel (2018), reforçam que um planejamento tributário eficiente, exercido na presença das melhores práticas de governança corporativa, reduz o custo tributário sem expor a empresa a risco.

Entretanto, para Ramalho (2017), além da redução de custos, também há uma preocupação com o comportamento das empresas em relação a sustentabilidade, ressaltando haver alguma incerteza em como empresas que possuem um discurso direcionado para a sociedade reagem no aspecto tributário. Freedman (2003), já assinalava que o pagamento de impostos está ligado ao comprometimento social, pois, as arrecadações auxiliam a subsidiar os bens públicos, como educação, saúde, transportes públicos.

Fernandes (2015) coloca que uma das motivações que liga a tributação com a responsabilidade social das empresas, é o risco, visto que, tanto as questões sociais, ambientais e as práticas de elisão fiscal representam fator de risco. Para De la Penhã (2014), a reputação é considerada como um risco, dado que, empresas onde o sucesso provém de boa reputação, precisam lidar com a elisão fiscal de maneira que aumente seus riscos, o que se distancia das práticas de responsabilidade social.

Nesse contexto, os estudos feitos por Fernandes e Gonçalves (2015), Martinez e Ramalho (2017), analisaram se as empresas consideradas responsáveis socialmente listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) possuem uma agressividade tributária menor das que não estão certificadas nesse grupo. Os resultados indicaram, que empresas voltadas a sustentabilidade, tendem a ser menos agressivas quando se trata de tributação, apresentando como consequência, uma menor exposição ao risco de mercado.

Diante do exposto, esse trabalho apresenta como problema de pesquisa: Qual a relação entre planejamento tributário e risco, considerando o efeito da Sustentabilidade Empresarial?

Em conformidade com esse questionamento proposto, temos como objetivo central analisar a relação entre planejamento tributário e risco,

considerando os efeitos adversos das empresas brasileiras socialmente sustentáveis listadas no ISE, tendo como período pesquisado os anos de 2010 a 2018. Atendendo essa linha proposta temos como objetivos específicos:

I - Avaliar a relação entre planejamento tributário e risco;

II - Avaliar o efeito ofensivo das empresas listadas no ISE sobre as relações entre planejamento tributário e risco.

Convém salientar que esta pesquisa se baseia em dois estudos, Fernandes e Gonçalves (2015) e Ramalho e Martinez (2017), sendo que em ambos foram analisadas a agressividade fiscal das empresas socialmente responsáveis. Os resultados evidenciaram, que quando se trata de tributação, as empresas ligadas a sustentabilidade são menos agressivas e por consequência, possuem uma exposição reduzida ao risco de mercado, atraindo assim, maiores investimentos e maximização de lucros.

O estudo feito por Fernandes e Gonçalves (2015) analisou 72 empresas constantes na B3 e certificadas ou não pelo ISE, usando como forma de mensuração da elisão fiscal a Effective Tax Rate (ETR), num período de 2009 a 2013. A pesquisa avaliou a existência de associação entre a elisão fiscal e a Responsabilidade Social Corporativa. Ramalho e Martinez (2017) buscaram em seu trabalho verificar a agressividade fiscal das empresas elevadas em algum nível de sustentáveis e listadas ou não no ISE, tendo como período de avaliação os anos de 2010 a 2014. Nesse estudo foram usadas duas medidas para avaliar a agressividade tributária: a taxa efetiva de tributação ETR (Effective tax Rate) e a diferença entre os Lucros Contábeis e o Tributário BTD (Book Tax Differences).

No entanto, essa pesquisa se diferencia das anteriores, pois propõe analisar um período maior, de 9 anos, 2010 a 2018, sendo que nos primeiros anos a contabilidade estava se regulamentando as normas internacionais, e o período final é em decorrência da crise financeira e política que o país vem passando. Podemos destacar também, que serão verificadas todas as empresas listadas na B3, sendo ela ativa ou inativa, a sustentabilidade será evidenciada pelas empresas certificadas ou elegíveis do ISE.

Por fim, apesar de outros estudos sobre o tema, ainda se tem lacunas a serem preenchidas na literatura sobre este assunto, principalmente em relação a sustentabilidade das empresas brasileiras. Dessa forma, constata-se que essa pesquisa possa contribuir para um aprofundamento do estudo sobre planejamento tributário e risco, face as empresas brasileiras socialmente responsáveis.

A estruturação desse trabalho está voltada a demonstrar os princípios relevantes para se chegar a resolução do problema proposto, bem como avaliar as hipóteses formuladas nesse estudo. Para isso, está composto na primeira parte, por essa introdução, na segunda apresenta-se a base teórica e empírica do

trabalho, hipóteses e estudos relacionados, seguindo da terceira, onde se encontra a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. A quarta parte, será destinada aos resultados encontrados nos testes propostos, e finalmente a última parte com as considerações finais e recomendações para pesquisas futuras.

2 Background e desenvolvimento das hipóteses

2.1 Planejamento Tributário

Planejamento tributário ou elisão fiscal é um procedimento que visa minimizar os custos com tributos, dentro da lei vigente, tendo como finalidade evitar a incidência do tributo, ou seja, o fato gerador, (CREPALDI, 2014). Fabretti (2017, p. 8) atesta “O estudo feito preventivamente, ou seja, antes da realização do fato administrativo, pesquisando-se seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas, denomina-se Planejamento Tributário”. Com isso, podemos evidenciar que, o planejamento tributário feito de maneira lícita, pode minimizar os tributos e assim reduzir os gastos com altas taxas de impostos, maximizando o retorno das empresas.

Para Bisolo e Bagio (2012), escolher o melhor método de tributação é essencial para as empresas, pois refletirá no resultado. Oliveira *et al.* (2006), declara que é prescindível fazer um planejamento tributário estratégico, considerando todos os tributos, bem como suas incidências, para se ter uma economia de impostos. CrepalDI (2014), observa que o planejamento tributário se feito de maneira indevida, pode acarretar em evasão fiscal, considerada crime, pois busca mascarar os tributos para não serem identificados, em vez da elisão fiscal, onde o profissional busca dentro da lei, métodos para evitar o fato gerador do tributo.

Contudo, para Fernandes (2015) não se pode confundir elisão com planejamento tributário, elisão é um método para se alcançar a minimização dos tributos, sendo assim, um tipo de planejamento tributário. Segundo Fischer (2014), para se fazer a elisão fiscal, é necessário encontrar brechas na legislação tributária e profissionais competentes e dispostos a explorar essas lacunas, no intuito de se ter dentro da lei a redução de tributos.

Nesse sentido, Lana e Lizote (2015), conceituam que é necessário ferramentas lícitas e lacunas dentro da lei vigente para se ter um planejamento tributário eficiente, garantindo assim, economia tributária e minimização de risco no negócio. Com isso, os recursos que constituiriam os gastos com tributos podem ser utilizados em negócios lucrativos para as empresas, expandindo os investimentos e retornos, Piqueras, (2010).

Para Freedman (2003), a elisão fiscal pode ter um efeito negativo perante a sociedade, pois com a redução de pagamento de tributos, está se tendo uma diminuição na arrecadação para financiamentos públicos e sociais. Lanis e Richardson (2011), enfatizam que um planejamento tributário eficiente afeta a sociedade, tendo em conta os valores destinados a responsabilidade social.

2.2 Risco de Mercado

Para Gitman (2010), risco e retorno são relevantes ferramentas para potencializar as ações de uma empresa, por esse motivo devem ser bem avaliadas. Segundo o autor, a variação de um ativo individual pode ser considerada um risco, bem como as possibilidades de perdas financeiras, portanto, ativos com mais instabilidade e incertezas de retorno possuem maior risco de investimento. Nesse sentido, Quoos e Kappel (2018), citam que se há correlação baixa entre a diversificação do ativo, menor será o risco apresentado.

Rossoni e Silva (2010), colocam que a mitigação dos riscos contribui para uma maior valorização das ações de uma empresa, tendo assim, melhor reconhecimento no mercado e maior facilidade para arrecadas recursos e obter rentabilidade. Vello e Martinez (2014), consideram que quanto mais o investidor assume riscos, maior será o retorno e para isso apresentam modelos teóricos que confrontam risco e retorno, como o Capital Assets Pricing Models (CAPM), que mede o risco através do coeficiente beta (β). Contudo, Marinho *et al.* (2013), salientam que poucos são os investidores que utilizam o índice beta para mensurar o risco, mesmo sendo uma medida de grande importância, para verificação e definição do grau de risco é empregado o Ibovespa.

O efeito do risco de mercado é mitigado com um planejamento tributário eficiente e estruturado com práticas de governança corporativas capazes de controlar os interesses de acionistas e administradores, Vello e Martinez (2014). Já Bach *et al.* (2015), não conseguiram apresentar relação positiva entre empresas eficiente com risco e retorno, nesse sentido, nem sempre um nível elevado de organização é motivo para investimentos externos.

Essas discussões teóricas permitem formular a seguinte hipótese relacionada a Planejamento tributário e Risco:

Hipótese (H1): O planejamento tributário apresenta sensibilidade positiva em relação ao risco de mercado nas firmas.

2.3 Sustentabilidade Empresarial

O conflito entre desenvolvimento econômico e o universo vem aumentando a preocupação com o rumo da humanidade, com isso, surge um novo paradigma, a sustentabilidade, Debali (2009). O autor ainda ressalta que o principal desafio, é a afirmação da sustentabilidade como teoria para o desenvolvimento, sendo necessário a criação de indicadores para mensurá-la e, assim, conseguir conciliar desenvolvimento econômico com sustentável.

As práticas sustentáveis estão cada vez mais incluídas nas empresas, gerando a criação de programas e a participação de projetos voltados ao meio ambiente e ao bem social. Segundo a B3 (2020), as companhias mais preparadas para riscos ambientais, econômicos e sociais, são as que investem em responsabilidade social, tendo um maior retorno para os acionistas a longo prazo e se tornando referências para decisões de investimento. Com o objetivo de analisar essas performances das companhias listadas na B3, frente as questões que envolvem sustentabilidade empresarial, foi desenvolvido o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), em 2005.

Para ser selecionada a fazer parte do ISE as empresas precisam atender a parâmetros, que serão avaliados por um Conselho específico, responsável em manter de forma transparente o desenvolvimento do índice. Dessa forma, as companhias emissoras das 200 ações mais negociadas da B3, receberam um questionário, no qual será avaliado o seu desempenho sustentável, considerados elementos ambientais, sociais, econômicos, financeiros de forma integrada. O preenchimento dessas questões é voluntário, porém demonstra como a empresa está comprometida com a questão sustentável (B3, 2019).

Por fazerem parte de um grupo voltado a práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, acredita-se que essas empresas certificadas pelo ISE sejam menos agressivas tributariamente comparadas as demais. Estudos como de Ramalho e Martinez (2016) e Fernandes e Gonçalves (2015), evidenciaram que as empresas voltadas a responsabilidade social são menos agressivas quando se trata de tributação, e com uma exposição reduzida ao risco de mercado.

Em relação aos riscos, Milani, Righi, Ceretta e Dias (2012), demonstram que empresas que possuem práticas de Responsabilidade Social Empresarial, Governança Corporativa e Sustentabilidade tendem a ser menos arriscadas e com mais retornos a seus investidores. Entretanto, para Melo, Manhães e Macedo (2012) não há diferenças entre empresas comprometidas com a sustentabilidade ou não no que se refere a retorno ajustado ao risco.

Assim, essas discussões teóricas, no que se refere ao efeito do planejamento tributário em relação ao risco das firmas relacionados a sustentabilidade, nos permite formular as seguintes hipóteses:

Hipótese (H2): Empresas com alta sustentabilidade não apresentam relação com o risco de mercado, ou apresentam relação negativa.

Hipótese (H3): Empresas com baixa sustentabilidade apresentam relação positiva com o risco de mercado.

3 Procedimentos metodológicos e estratégia empírica

3.1 Classificação da Pesquisa, Amostra e Dados

Esse estudo possui como objetivo principal analisar a relação entre planejamento tributário e risco, considerando os efeitos adversos das empresas com algum nível de sustentabilidade listadas no ISE. Por essa razão caracteriza-se como sendo uma pesquisa descritiva, porém, também serão utilizados método quantitativos, obtidos através de dados secundários e de natureza estatística, extraídos da amostra específica da população estudada, através de dados em painel.

Para atender aos objetivos e verificação das hipóteses, essa pesquisa terá como amostra as empresas relacionadas na B3, ativas e inativas, com alto ou baixo nível de sustentabilidade, pois pretende verificar a associação da agressividade tributária e o risco, tendo em conta as entidades que se identificam com o desenvolvimento sustentável. Para tal, utilizou-se as entidades contidas na base de dados da Economática®, num período de 2010 a 2018.

Em relação as restrições amostrais, não compõem esta pesquisa, as empresas financeiras e de seguros, em função de apresentarem características de intermediação financeira e distintas das demais empresas. Também foram excluídas da amostra as empresas que possuíam contribuição de impostos negativa, visto que a adoção das IFRS no Brasil, de maneira completa, ocorreu no ano de 2010, porém a adoção prática pode ocorrer ao longo do tempo devido à curva de aprendizagem. Por fim, também é importante salientar, que não foram excluídas as empresas inativas, evitando-se uma análise dos dados enviesada pela sobrevivência das empresas. A amostra final desta pesquisa foi composta por 620 empresas.

3.2 Definição Operacional das Proxies, do Modelo Econométrico e os Procedimentos de Estimação

Inicialmente, para testar a sensibilidade do planejamento tributário ao risco, foi aplicado, a amostra completa, uma variação da estratégia usada na equação do trabalho de Quoos e Kappel (2018), onde em substituição a medida de planejamento tributário dos autores, $IPTEit$ = Índice de Planejamento tributário eficiente da empresa, foi utilizado o BTD (Book-Tax Differences), sendo então usado a seguinte equação:

$$Risco(t+0,25) = \alpha_i + \beta_1 BTDit + \beta_2 * ALAFit + \beta_3 * RENTit + \beta_4 * ENDVit + \beta_5 * LIQDit + \beta_6 DIVYit + \beta_7 * LOGTAMit + \zeta_{it}$$

Em que: a variável de risco das firmas será medida por Beta e Volatilidade, ao valor da *Economática*®, a variável BTD (Book-Tax Differences), é utilizada para mensurar o nível de agressividade das empresas, e para isso foi calculado o logaritmo da medida: $1 - (\text{lucro antes do imposto de renda e contribuição} - (\text{imposto de renda} + \text{a contribuição social}))$. Como variáveis de controle serão as aplicadas no trabalho de Quoos e Kappel (2018), que se inspiraram no trabalho de Vello e Martinez (2014): Rentabilidade ($RENT$), Alavancagem Financeira ($ALAF$), Endividamento ($ENDV$), Liquidez Financeira ($LIQD$), Dividendos Pagos ($DIVY$), Logaritmo do Ativo Total ($LOGTAM$), exceto a Estrutura de Capital ($ESTC$).

Essa primeira especificação, para o teste da hipótese ($H1$), objetivou verificar a sensibilidade do planejamento tributário em relação ao risco de mercado das firmas, em toda a amostra, seguindo a abordagem de Quoos e Kappel (2018). Com isso espera-se que as empresas que apresentam um maior nível de agressividade tributária, tenham uma sensibilidade positiva ao risco de mercado das firmas.

No segundo teste, para avaliar as hipóteses ($H2$) e ($H3$), propõem-se verificar se empresas com algum nível de sustentabilidade não apresentam relação com o risco de mercado ou apresentam relação negativa, o modelo foi estimado para grupos separados de empresas, conforme o grau de sustentabilidade, e para isso, buscou-se as informações contidas nos relatórios da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), para apurar quais empresas estão enquadradas no ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial). Sendo classificadas da seguinte maneira, CARTEIRA ISE, para as companhias que estão ativas no ISE, as ELEGÍVEIS, sendo as empresas candidata para participação, mas não escolhida, e o grupo ISE GERAL, onde

estão enquadradas as duas modalidades anteriores, e esses grupos estão subdivididos em firmas com alta ou baixa sustentabilidade.

Para mensurar os dados, utilizou-se o método para agrupamento de informação, Dados em Painel, derivado da combinação de observações em cross-section e série temporal, sendo uma técnica que se justifica pela possibilidade de aumento do tamanho da amostra, concentrando dados de uma população em períodos de tempo diferente (BALTAGI, 2005; GUJARATI, 2012; WOOLDRIDGE, 2013). Justifica-se a utilização da regressão de dados em painel nesta pesquisa, pela característica da amostra e das informações buscadas, também sendo amplamente usado em estudos sobre o tema apurado nesse trabalho, como Ramalho e Martinez (2016), Fernandes e Gonçalves (2015), Quoos e Kappel (2018).

A análise de dados em painel ou dados longitudinais viabiliza obter estimadores mais precisos e estatísticas de testes mais poderosas. (BALTAGI, 2005; WOOLDRIDGE, 2013). A combinação de séries temporais e cross-section permite dados mais informativos, maior variabilidade, menor colinearidade entre as variáveis, mais graus de liberdade e mais eficiência nas análises (BALTAGI, 2005). Além disso, a utilização dessa técnica possibilita o controle da inomogeneidade individual, ou seja, dados em painel sugerem que firmas ou indivíduos são heterogêneos, enquanto que séries temporais ou cross-section não controlam esta heterogeneidade, promovendo, com isso, riscos de resultados parciais ou enviesados (BALTAGI, 2005, p. 4).

Como procedimentos de estimação, neste estudo foram realizados o teste de Hausman (BALTAGI, 2005 p. 71) e o teste de Breusch and Pagan (BALTAGI, 2005 p. 66) para indicação do modelo que melhor se ajusta, incorporando as três abordagens (pooled, fixed effects ou random effects). Considera-se como procedimento mais indicado, a realização destes testes na amostra completa, uma vez que os critérios de classificação das firmas nem sempre capturam exclusivamente o efeito da sustentabilidade.

Outro ponto importante a ser reportado, é que a hipótese de ausência de autocorrelação e a presença de homocedacidade dos erros, é muito restritiva para dados em painel, pois se trata de um modelo de corte transversal e série temporal (BALTAGI, 2005). Para o autor, os segmentos de erros nesse modelo de regressão, prevê que os distúrbios da regressão são homoscedásticos, tendo igual variação entre indivíduo e tempo, e que a correlação entre os componentes é devido a presença da mesma entidade no painel ao longo do período. Por isso, é importante tratar e reconhecer os vieses desse problema. Cabe destacar aqui, que neste trabalho, todos os modelos foram estimados com erros robustos

clusterizados ao nível da firma, para tratar essas questões de homocedacidade e autocorrelação.

Por fim, salienta-se que neste trabalho a amostra foi construída de maneira não-balanceada, com o objetivo de registrar o maior número de dados, evitando análises enviesadas pela sobrevivência das firmas, por exemplo, não requer o mesmo número de dados para cada organização. Ao contrário de uma amostra balanceada, que exige as informações das empresas presente em todas as observações, ou seja, a companhia precisa ter dados disponíveis todos os anos.

4 Apresentação e análise dos dados

4.1 Estatísticas Descritivas

A tabela 1 reporta os resultados dos dados das variáveis investigadas neste estudo, ou seja, a estatística descritiva de todas as firmas e por grupos, classificados como, Carteira ISE, Elegíveis e ISE Geral, subdivididos em alta e baixa sustentabilidade. Os dados evidenciam a média, o desvio padrão de todas as medidas utilizadas para evidenciar os dados desta pesquisa, além de apresenta, o p-value (PV) do teste t para diferenças de médias ($R \neq I$) das variáveis deste estudo.

Os resultados da tabela 1, evidenciam que as empresas classificadas com alta sustentabilidade, nos três grupos de classificação, possuem média elevada, em relação as empresas com baixa sustentabilidade, nas duas medidas de risco das firmas, Beta e Volatilidade. Mesmo que, para a variável volatilidade o coeficiente tenha ficado negativo, a média ainda se encontra superior para as firmas com alta sustentabilidade. Por meio do teste de diferença de média observa-se que, por dois critérios a diferença é estatisticamente significativa a 1%, confirmando que o critério da amostra em alta e baixa sustentabilidade são consistentes ao separarmos os grupos. Apenas no grupo Carteira ISE, observa-se uma tendência de a diferença de média da amostra em grupos serem iguais, sugerindo que o critério não parece valido.

Tabela 1: Estatística Descritiva das Variáveis Beta, Volatilidade, BTD, Alaf, Rent, End, Liq, Div e Logtam de Todas as Firms e por Grupos de Firms classificadas em, ISE Geral, Carteira ISE e Elegíveis, com base nos critérios, Alta Sustentabilidade e Baixa Sustentabilidade (período 2010 – 2018)

PÉRIODO 2010 – 2018												
Variável		Amostra Completa	ISE GERAL			CARTEIRA ISE			ELEGÍVEIS			
			Sem Sust.	Com Sust.	SSus ≠ CSus	Sem Sust.	Com Sust.	SSus ≠ CSus	Sem Sust.	Com Sust.	SSus ≠ CSus	
Beta	Média	0,6287146	0,4852391	0,7590616	0,0000	0,6203479	0,6991567	0,2715	0,5242476	0,7742833	0,0000	
	DV	0,8432602	0,952767	0,7054238		0,869281	0,576879		0,8995732	0,7341502		
Volat.	Média	-	-	-	0,0000	-	-	0,6173	-	-	0,0002	
	DV	0,4375168	0,476259	0,4006436		0,4403347	0,4164212		0,4649592	0,3966418		
BTD	Média	1,958862	2,400078	1,018733	0,0415	2,026845	0,9892608	0,4165	2,276186	1,026339	0,0851	
	DV	15,61163	18,9069	0,4465985		16,1477	0,0337077		18,06161	0,5004299		
Alaf	Média	0,0126329	-	1,310036	0,8446	-	3,251258	0,8500	-	0,8090751	0,9184	
	DV	224,0882	270,5186	37,019		231,8095	8,062722		258,3607	41,31232		
Rent	Média	3,330629	4,515516	0,8059107	0,5803	3,55128	0,1836026	0,7899	4,135106	0,9665063	0,6593	
	DV	154,5391	186,875	19,08051		159,865	0,274084		178,4807	21,40152		
End	Média	2,438502	3,277152	0,6515311	0,0735	2,564755	0,6378102	0,4858	3,045377	0,6550719	0,1283	
	DV	33,79902	40,93675	1,312499		34,96084	0,1539068		39,10415	1,4703		
Liq	Média	21,55124	31,19688	1,159363	0,0003	23,01042	0,8583035	0,1524	28,51354	1,237056	0,0019	
	DV	189,2012	229,0185	1,033712		195,6786	0,3731476		218,82	1,131161		
Div	Média	-21062,2	-98522,81	-434416,3	0,0000	-172967,1	-728850,3	0,0000	-159058,5	-357060,9	0,0000	
	DV	796150,3	410703	1213044		763779,5	1010018		533291,3	1250248		
Logtam	Média	5,806649	5,382271	6,710901	0,0000	5,709037	7,198849	0,0000	5,341795	6,584979	0,0000	
	DV	1,423575	1,485307	0,66583		1,417558	0,4443103		1,514602	0,6555831		

Nota: Média (M), Desvio-padrão (DV), p-value do teste t para diferenças de médias entre firmas com alta sustentabilidade e baixa sustentabilidade ($R \neq I$) das variáveis entre os grupos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Porém, ao analisarmos a medida de planejamento tributário, BDT, essa situação também se confirma, para dois critérios a média ficou estatisticamente significante a 5% e 10%, confirmando assim que o critério é consistente. Apenas no grupo Carteira ISE, existe uma tendência que o critério de separação não atende ao esperado. De modo geral, as variáveis independentes utilizadas nesse estudo, apresentaram diferenças de medias estatisticamente significantes, o que indica que os critérios de classificação usados apresentaram comportamento alinhados com a teoria para as variáveis usadas nos testes.

4.2 Testes e Tratamento dos Dados

Nesta parte do trabalho serão apresentados os testes realizados para análise dos dados. Cabe destacar, que para tratamento dos dados os testes serão realizados para amostra completa, sendo isso o mais indicado, tendo em vista que a classificação das firmas com alta e baixa sustentabilidade, nem sempre capturam exclusivamente o efeito da sustentabilidade.

No primeiro teste, apresentado na tabela 2, demonstra a matriz de correlação atribuídas para o teste de multicolinearidade aplicado para as variáveis BTD (Book-Tax Differences), Rentabilidade (RENT), Alavancagem Financeira (ALAF), Endividamento (ENDV), Liquidez Financeira (LIQD), Dividendos Pagos (DIVY), Logaritmo do Ativo Total (LOGTAM). Esse teste

tem como finalidade, analisar a presença de correlação significativa entre as variáveis independentes nos modelos econométricos propostos. Pode-se observar nos resultados encontrados, que não existe correlação significativa e alta entre as variáveis das equações, pois não se observa nenhuma correlação significativa que ultrapasse 0,65, que segundo Gujarati (2012), pode romper a qualidade das estimações.

Tabela 2: Matriz de Correlação das Variáveis BDT, Alavancagem Financeira, Rentabilidade, Endividamento, Liquidez Financeira, Dividendos Pagos, Tamanho do Ativo (período 2010 – 2018)

Toda Amostra / Período 2010/2018							
	BDT	ALAV	RENT	END	LIQ	DIV	LOGTAM
BDT	1						
ALAV	0,0002	1					
RENT	-0,0618***	-0,0023	1				
END	0,1684***	0,0004	-0,0011	1			
LIQ	0,0027	-0,0003	-0,0029	-0,0082	1		
DIV	0,0159	-0,0027	0,0053	0,0339*	0,0292	1	
LOGTAM	-0,1742***	-0,0022	-0,0423**	-0,1121***	-0,2124***	-0,2886***	1

Nota: ***, ** e *, indicam significância estatística ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela 3, está reportado os resultados do Teste de Hausman, considerando as duas equações propostas para avaliação da proxie de risco, em relação a amostra completa. Este teste tem como objetivo verificar qual modelo que melhor se ajusta para essa pesquisa, entre estimação por efeitos fixos (FE ou fixed effects), onde se tem uma perda de graus de liberdade, ou efeitos aleatórios (RE ou random effects), que trata os efeitos individuais. O primeiro teste, no qual foi usado a proxie volatilidade como variável dependente, sugere para essa equação o modelo de efeito fixo (Fixed-effects). Já na segunda equação, os resultados do Teste de Hausman revelam que esse não é o melhor modelo para a proxie de beta, em função disso, se fez necessário a realização do teste de Breusch and Pagan (Random-effects X Pooled), que indica o modelo de efeitos aleatórios (Random-effects) mais adequado para essa equação.

Tabela 3: Resultado do Teste de Hausman – Efeitos Fixos “Fixed-effects” x Efeitos Aleatórios “Random-effects” (todas as firmas período 2010 – 2018)

VOLATILIDADE	TODA AMOSTRA			
Variáveis explicativas	Coef b (FE)	Coef B (RE)	Difference (b-B)	sqrt(diag(V_b-V_B)) S. E.
BTD	0,0428201	0,0519109	-0,0090907	.
alaf	-0,0000255	-0,0000166	-8,90E-06	.
rent	0,0012037	-0,0001309	0,0013346	.
end	0,0021053	-0,0026312	0,0047365	.
liq	-0,0155032	-0,01404	-0,0014631	.
div	3,14E-08	1,52E-08	1,62E-08	.
logtam	3,47E-02	-9,44E-02	1,29E-01	.
N. observações	1149			
Períodos incluídos	9			
Amostra	2010-2018			
b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg				
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg				
Test: Ho: difference in coefficients not systemati				
chi2(13) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B) = 355,00	Probchi2 = 0.0000			
Resultado dos Teste de Hausman FE x RE	Efeitos Fixos (Fixed-effects)			
BETA	TODA AMOSTRA			
Variáveis explicativas	Coef b (FE)	Coef B (RE)	Difference (b-B)	sqrt(diag(V_b-V_B)) S. E.
BTD	0,1030544	0,0519109	-0,0090907	.
alaf	-0,002838	-0,0000166	-8,90E-06	.
rent	-0,0571576	-0,0001309	0,0013346	.
end	-0,0014823	-0,0026312	0,0047365	.
liq	-0,016876	-0,01404	-0,0014631	.
div	1,22E-07	1,52E-08	1,62E-08	.
logtam	0,1196068	-0,222883	0,3424898	.
N. observações	1390			
Períodos incluídos	9			
Amostra	2010-2018			
b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg				
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg				
Test: Ho: difference in coefficients not systemati				
chi2(13) = (b-B)'[(V_b-V_B)^(-1)](b-B) = 30,98	Probchi2 = 0,0056			
Resultado dos Teste de Hausman FE x RE	Efeitos Fixos (Fixed-effects)			

Breusch and Pagan Lagrangian multiplier test for random effects	
chibar2(01) = 156,62	
Prob chibar2 = 0.0000	
Resultado dos testes FE RE X Sem Efeito Pooled Teste de Breusch and Pagan	Efeitos Aleatórios (Random-effects)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, considerando os testes realizados, serão utilizados dois critérios para estimação dos modelos, conforme estrutura proposta neste estudo. Assim, a primeira equação que utiliza a proxie de volatilidade, será estimada por efeitos fixos (Fixed-effects) e a segunda, que será utilizada a proxie beta, será estimada pelo modelo de efeitos aleatórios (Random-effects).

4.3 Resultado dos Testes para as Hipóteses Investigadas

O objetivo da primeira hipótese proposta, foi analisar se o planejamento tributário apresenta sensibilidade positiva em relação ao risco de mercado das firmas, com a implicação empírica preconizada por Quoss e Kappel (2017), porém com uma variação do modelo para a variável de planejamento tributário. A Tabela 4 apresenta os resultados dos dois modelos propostos para a amostra completa. No primeiro modelo, em que a variável de risco foi mensurada pela proxie de volatilidade, a variável BTD é positiva e apresenta significância estatística ao nível de 1%. No segundo modelo, quando examinada a proxie de beta, a variável BTD apresenta relação positiva e significativa ao nível de 10%. Estes resultados demonstram que quanto maior o planejamento tributário maior o risco de mercado das firmas para as duas variáveis utilizadas, ao reporem uma sensibilidade positiva do planejamento tributário ao risco.

Tabela 4: Resultado das Regressões para as *proxies* Volatilidade e Beta (período 2010 – 2018). amostra completa

RISCO	TODA AMOSTRA - VOLATILIDADE		TODA AMOSTRA - BETA	
Variáveis explicativas	Coef	Z	Coef	Z
BTD	0,0519109***	4,52	0,1030544*	1,68
alaf	-0,0000166	-0,95	-0,002838	-0,69
rent	-0,0001309	-0,03	-0,0571576	-1,11
end	-0,0026312	-0,71	-0,0014823	-0,22
liq	-0,01404	-0,76	-0,016876	-1,11
div	1,52E-08	0,94	1,22e-07***	3,17
logtam	-0,0944207	-1,07	0,1196068**	1,97
N. Observações	1149		1390	
Períodos incluídos	9		9	
Amostra	2010 - 2018		2010 - 2018	

Resultados das estimações por GMM de dois passos (efeitos fixos para firma e ano) robustas à heterocedasticidade e autocorrelação utilizando o comando `xtivreg2`, `gmm2s` e `robust` no software Stata/SE versão 12.0. Todas as regressões também foram estimadas por 2SLS (two-stage least squares for panel-data models) robustas à heterocedasticidade e autocorrelação usando comando `xtivreg2` e `robust` no software Stata/SE versão 12.0, mas os resultados mostraram-se qualitativamente semelhantes as estimações por GMM de dois passos.

Nota: ***, ** e *, indicam significância estatística ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela 4, os resultados da primeira equação, em que o risco foi avaliado pela *proxie* volatilidade, evidenciam que existe significância positiva entre planejamento tributário, mensurado pela variável BTD, e risco de mercado das firmas. O que se confirma na segunda equação, com a utilização da variável de beta, que também demonstra significância entre planejamento tributário e risco, sendo os resultados estimados nas duas equações com a amostra completa. Com isso, as evidências da tabela 4, sugerem que, quanto maior a agressividade tributária, maior será o risco de mercado, aceitando, assim a hipótese H1.

Os resultados na tabela 5, demonstram a sensibilidade do Planejamento Tributário e Risco considerando os efeitos adversos da sustentabilidade. Para isso, foram estimados os mesmos dados da Tabela 4, porém separados por grupos de firmas, ISE Geral, Carteira ISE e Elegíveis, que foram subdivididas em Alta e Baixa Sustentabilidade empresarial.

Tabela 5: Resultado das Regressões da Sensibilidade do Planejamento Tributário e Risco por Grupos de Firms com Alta e Baixa Sustentabilidade (período 2010 - 2018).

Classificação	ISE GERAL - VOLATILIDADE				ISE GERAL - BETA			
	Com Susten.		Sem Susten.		Com Susten.		Sem Susten.	
variáveis explicativas	Coef	Z	Coef	Z	Coef	Z	Coef	Z
BTD	0,171102	0,76	0,0539473***	4,72	-0,3709451**	-2,36	0,1394602**	2,06
alaf	0,0017261***	14,39	-5,11E-06	-0,32	-0,0107242*	-1,87	1,26E-06	0,00
rent	-0,0276122	-1,39	-0,002885	-0,75	-0,1897523***	-3,69	-0,0150924	-0,26
end	-0,090629	-1,40	-0,0002447	-0,08	0,1359948**	2,40	-0,0133246**	-2,43
liq	-0,0519052	-1,08	0,0003599	0,01	-0,0528853**	-1,85	0,0083028	-0,50
div	2,60e-08***	2,63	-1,13E-08	0,14	1,28e-07***	3,66	7,23E-08	1,00
logtam	-0,0420269	-0,38	-0,3030253**	-1,75	0,1603394**	2,07	-0,0062847	-0,08
N. Observações	678		471		754		636	
Períodos incluídos	9		9		9		9	
Amostra	2010 - 20198		2010 - 2018		2010 – 20198		2010 - 2018	
Classificação	CARTEIRA ISE - VOLATILIDADE				CARTEIRA ISE - BETA			
	Com Susten.		Sem Susten.		Com Susten.		Sem Susten.	
Variáveis explicativas	Coef	Z	Coef	Z	Coef	Z	Coef	Z
BTD	4,050615	1,08	0,0506186***	4,20	1,673775	0,61	0,1014573*	1,62
alaf	-0,0018236	-0,17	-0,000012	-0,70	-0,0145496	-0,97	-0,0020809	-0,49
rent	0,1496698	0,71	0,0002009	0,05	-0,0861158	-0,35	-0,0530004	-1,02
end	0,1809461	0,18	-0,0014686	-0,38	0,1292597	0,23	-0,00183	-0,26
liq	-0,1966507	-0,42	-0,0122758	-0,65	0,2101984*	1,63	-0,0169368	-1,09
div	-1,51E-09	-0,04	-6,65E-09	-0,36	8,69e-08***	2,80	1,34e-07**	2,31
logtam	-0,9073348	-1,41	-0,0775537	-0,76	0,2438536**	1,91	0,1095777*	1,62
N. Observações	139		1010		155		1235	
Períodos incluídos	9		9		9		9	
Amostra	2010 - 2018		2010-2018		2010 – 2018		2010-2018	
Classificação	ELEGÍVEIS - VOLATILIDADE				ELEGÍVEIS - BETA			
	Com Susten.		Sem Susten.		Com Susten.		Sem Susten.	
variáveis explicativas	Coef	Z	Coef	Z	Coef	Z	Coef	Z
BTD	0,1693462	0,70	0,0565851***	4,96	-0,3691795**	-2,29	0,1266889*	1,79
alaf	0,0017196***	14,01	-0,0000201	-1,36	-0,0097089*	-1,66	1,37E-06	0,00
rent	-0,0271988	-1,37	-0,0030765	-0,78	-0,1835655***	-3,34	-0,0195854	-0,34
end	-0,0887664	-1,04	-0,0012693	-0,45	0,1342014**	2,27	-0,0065834	-1,22
liq	-0,0479822	-1,02	-0,0046652	-0,20	-0,0567029**	-1,89	-0,0026093	-0,15
div	8,22E-09	0,73	5,42e-08**	2,26	1,23e-07**	2,08	5,66E-08	1,27
logtam	0,0477263	0,33	-0,2460492*	-1,74	0,1661756*	1,75	0,062997	0,94
N. Observações	539		610		599		791	
Períodos incluídos	9		9		9		9	
Amostra	2010 - 20198		2010 - 2018		2010 – 20198		2010 - 2018	

Resultados das estimações por GMM de dois passos (efeitos fixos para firma e ano) robustas à heterocedasticidade e autocorrelação utilizando o comando `xtivreg2`, `gmm2s` e `robust` no software Stata/SE versão 12.0. Todas as regressões também foram estimadas por 2SLS (two-stage least squares for panel-data models) robustas à heterocedasticidade e autocorrelação usando comando `xtivreg2` e `robust` no software Stata/SE versão 12.0, mas os resultados mostraram-se qualitativamente semelhantes as estimações por GMM de dois passos.

Nota: ***, ** e *, indicam significância estatística ao nível de 1%, 5% e 10%, respectivamente.

A sustentabilidade foi captada através dos índices do ISE, carteira elegível do ISE. Assim, quando a empresa estiver em qualquer dos índices mencionados anteriormente, foi considerado com sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na tabela 5, os resultados apresentados pela primeira equação, demonstra que a variável BTM apresenta sensibilidade positiva em relação proxy de risco volatilidade, frente as empresas com baixa sustentabilidade. Por outro lado, quando aplicado as firmas com alta sustentabilidade, essa variável não apresenta significância estatística, demonstrando que empresas com alta sustentabilidade não apresentam relação com planejamento tributário e risco. Esses resultados se confirmam com a segunda variável dependente de risco, beta, que apresenta coeficiente positivo ao nível de 5% em relação as empresas com baixa sustentabilidade, já para as empresas com alta sustentabilidade apresenta relação negativa, demonstrando assim, que quanto maior a agressividade maior é o risco.

Sendo assim, a partir dos testes realizados e dos resultados encontrados, se confirmam as Hipóteses (H2) e (H3), mostrando que empresas com alta sustentabilidade atenuam a relação entre planejamento tributário e risco e empresas com baixa sustentabilidade apresentam relação positiva com o risco. O resultado encontrado vem ao encontro dos reportados nos trabalhos de Ramalho e Martinez, (2017) e Fernandes e Gonçalves (2015), que empresas com algum nível de sustentabilidade tendem a ser menos agressivas tributariamente em relação as que não são classificadas como sustentáveis.

Por fim, com base nos resultados encontrados nessa pesquisa, pode-se evidenciar que a agressividade tributária apresenta sensibilidade positiva frente ao risco de mercado, confirmando a hipótese (H1). No que se refere as hipóteses (H2) e (H3), o efeito da sustentabilidade atenua a relação entre planejamento tributário e risco de mercado, comprovando assim as duas hipóteses.

5 Considerações finais

A presente pesquisa objetivou avaliar empiricamente os efeitos da sustentabilidade, frente ao risco de mercado das firmas e o planejamento tributário. Para a realização da pesquisa, foi necessário identificar as proxies para

relacionar o risco de mercado e planejamento tributário, bem como analisar a relação existente entre planejamento tributário e o risco de mercado das empresas, na presença de algum nível de sustentabilidade.

Para mensurar a proxie risco, foram utilizados dois critérios como variáveis dependentes, a volatilidade e o beta. A variável adotada para estimar o planejamento tributário foi o BTD (Book-Tax Differences). Assim, para o teste das hipóteses dessa pesquisa foram propostos dois modelos econométricos. O primeiro teste, verificou a sensibilidade do planejamento tributário em relação ao risco de mercado das firmas, em consideração a amostra completa, os resultados demonstraram que, quanto maior o planejamento tributário maior é o risco. Confirmando assim, a primeira hipótese, em que se buscava verificar se planejamento tributário apresenta sensibilidade frente ao risco de mercado das firmas.

Os resultados empíricos, para analisar as hipóteses (H2) e (H3), que apuravam a relação do risco de mercado frente as empresas com algum grau de responsabilidade social, sugerem que as firmas classificadas com alto nível de sustentabilidade atenuam os efeitos adversos do risco de mercado. Os testes revelam, para as firmas com alta sustentabilidade uma relação negativa com o risco e para as firmas com baixa sustentabilidade uma relação positiva, confirmando assim as duas hipóteses.

Por fim, os resultados evidenciados instigam a continuidade da pesquisa para o ambiente brasileiro, além da necessidade de melhor compreender os efeitos da sustentabilidade, responsabilidade social, em relação ao risco de mercado e o planejamento tributário. Bem como, a contemplação de outras medidas para capturar melhor os níveis da sustentabilidade, e a divisão da amostra.

Referências

BACH, T. M.; SILVA, W. V.; KUDLAWILZ, C.; MARQUES, S. Eficiência das Companhias Abertas e o Risco Versus Retorno das Carteiras de Ações a Partir do Modelo de Markowitz. Revista Evidenciação Contábil & Finanças - RECFin, João Pessoa, v.3, n. 1, p. 34-53, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/recfin/issue/view/1573> Acesso em: 24 jul. 2023.

BALTAGI, B. H.; *Econometric Analysis of Panel Data*. Third edition. England: John Wiley & Sons Ltd, 2005.

BISOLO, T.; BAGGIO, D. K. Planejamento tributário: estudo de regime tributário menos oneroso para indústria. Revista de Administração IMED - RAIMED, Passo Fundo, RS, v. 2, n. 3, p. 195-206, 2012. Disponível em:

<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/download/250/274>.

B3, Índice de Sustentabilidade Empresarial. https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm, acesso em 24/07/2023, 22:02.

CASTRO, J. K.; FLACH, L. O Gerenciamento Tributário Relacionado ao Desempenho das Empresas: Um Estudo nas Empresas Listadas no Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBovespa. IN: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 16., 2013, São Paulo. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhospdf/818.pdf>.

CREPALDI, S.A. Planejamento Tributário: Teoria e Prática. 2 ed. São Paulo: Saraiva; 2014.

DEBALI, J. C. Desenvolvimento Sustentável: Evolução de Indicadores de Sustentabilidade. 2009. 90 f. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2009.

DE LA PEÑA, I. Is tax the next big corporate social responsibility issue? International Centre for Tax and Development, junho. 2014.

FABRETTI, L. C. Contabilidade Tributária. 16 ed. São Paulo: Atlas; 2017. p. 8.

FERNANDES, V. E. de A.; GONÇALVES, R. de S. Relação entre elisão fiscal e Práticas Socialmente Responsáveis em Empresas Brasileiras. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasília. 2015.

FISHER, J. F. S.: Tax Havens, Tax Avoidance and Corporate Social Responsibility. Boston University Law Review, v. 94, p. 337. 2014.

FREEDMAN, J. Tax and corporate responsibility. Tax Journal 695, v. 2, p. 1-4, junho. 2003.

GITMAN, L. J., Princípios de Administração Financeira. Tradução de Allan Vidigal Hastings. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, A. P. M. A Influência das Características da Governança Corporativa na Gestão Tributária das Empresas Brasileiras. 2012, 148 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. Econometria Básica. Porto Alegre:

Bookman, 2012.

HANLON, M.; HEITZMAN, S., A Review of Tax Research. *Journal of Accounting and Economics*, v. 50, Issue 2-3, p. 127-178, 2010.

KAPPEL, S. R. da; QUOOS, A. G.; ZONATTO, S. C. V. da. Planejamento Tributário e Risco: Um Estudo das Companhias Brasileiras de Capital Aberto listadas nos melhores Níveis de Governança Corporativa da BM&FBovespa. II Congresso de Contabilidade da UFRGS, 2017. Acesso em 17.05.2019.

KAPPEL, R. S. “Decisão de investimento: Efeitos da restrição financeira e das crises econômicas”. Tese (Doutorado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, São Leopoldo, RS, 2017.

KURONUMA, C.R.; BARCIELLA, R. P.; SILVA, F. L.,;(2019). Risco e Retorno dos investimentos em empresas com práticas de Sustentabilidade e de Governança Corporativa. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*. São Paulo, v.7, n.1, p. 92-109.

LIZOTE, S. A.; LANA, J. A Importância do Planejamento Tributário para a Lícita Redução dos Tributos e Otimização dos Lucros. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGTeT, 9., 2012, Rio de Janeiro. *Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade*. Rio de Janeiro, RJ: AEDB, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1021676.pdf>.

MARINHO, K. B. A.; MENEZES, T. A.; LAGIOIA, U. C. T.; FILHO, F. A. C.; LEMOS, L. V. Indicadores Financeiros e Contábeis que Influenciam a Tomada de Decisão do Investidor Na Elaboração de uma Carteira de Ações e na Determinação do Nível de Risco. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças - RECFin*, João Pessoa, v.1, n. 2, p. 52-68, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/issue/view/1331> Acesso em: 25 jul. 2023.

MELO, R. A.; MANHÃES, J. V. P.; & Macedo, M. A. S.; (2012). Desempenho do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da bolsa de valores de São Paulo sob a ótica do índice de Sharpe. *Revista Economia & Gestão*, v. 12, n. 28, p. 75-104.

MILANI, B.; RIGHI, M. B.; CERETTA, P. S.; & Dias, V. V.; (2012). Práticas de Sustentabilidade, governança corporativa e responsabilidade social afetam o risco e o retorno dos investimentos? *Revista Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 5, p. 667-682.

NACIONAL, Tesouro. “Carga tributária bruta do Governo Geral foi de 32,36% do PIB em 2017” Disponível em: <https://www.tesouro.fazenda.gov.br/-/carga-tributaria-bruta-do-governo-geral-foi-de-32-36-do-pib-em-2017?>,

acesso em 05/05/2019, 21:27.

OLIVEIRA, L. M. *et al.* Manual de contabilidade tributária. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PIQUERAS, T. M., A relação das diferenças entre o lucro contábil e o lucro tributável (book-tax differences) e gerenciamento de resultados no Brasil. 2010. 66 p. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

RAMALHO, V. P.; MARTINEZ, A. L. SUSTENTABILIDADE E AGRESSIVIDADE FISCAL: um estudo exploratório das empresas listadas no índice de sustentabilidade empresarial - ISE na BM&FBOVESPA de 2010 a 2014, 2017. Dissertação (Pós-Graduação em Ciências Contábeis) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). 2016.

ROSSONI, L.; SILVA, W. M. Nos Limites da Legitimidade: Uma Análise do Risco no Mercado de Capitais Brasileiro. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2011, Porto Alegre. Anais Eletrônicos... Porto Alegre: ANPAD, 2011. Disponível em: <https://sigaa.unb.br/sigaa/public/docente/producao.jsf?siape=1206020>. Acesso em: 25 jul. 2016.

SOUSA, R. A. M.; NOBRE, C. J. F.; DUARTE, F. C. de L.; PAULO, E. Elisão Fiscal: Mecanismos de Governança Importan?. In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 16., 2016, São Paulo, SP. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/185.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2019.

VELLO, A. P. C.; MARTINEZ, A. L. Planejamento tributário eficiente: uma análise de sua relação com o risco de mercado. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 117-140, mai./ago.2014.

WOOLDRIDGE, J. M. Introdução à Econometria: uma abordagem moderna. 4ª. São Paulo.

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE CUSTOS EM MUNICÍPIOS DA REGIÃO INTERMEDIÁRIA DO RIO GRANDE DO SUL

*DIAGNOSIS OF COST MANAGEMENT IN MUNICIPALITIES OF THE
INTERMEDIATE REGION OF RIO GRANDE DO SUL*

LAVINIA LOPES DE MELLO

Mestra em Desenvolvimento Regional, UNISC, Brasil
lavinialopes@unisc.br

MARIA ANGÉLICA SILVA

Graduada em Direito e Administração, UNISC, Brasil
mdie.angelica@gmail.com

FERNANDO B. B. DA FONTOURA

Doutor em Desenvolvimento Regional, UNISC, Brasil
fbfontoura@unisc.br

RESUMO: Este artigo diagnostica a gestão de custos em doze prefeituras do Rio Grande do Sul, distribuídas nas regiões intermediárias de Santa Cruz do Sul, Passo Fundo e Porto Alegre. A pesquisa combinou análise bibliométrica (Scopus e Web of Science, tratadas com Bibliometrix/Biblioshiny) e investigação quali-descritiva por meio de questionário estruturado aplicado aos municípios. Os resultados revelam caráter majoritariamente incipiente da gestão de custos municipal: ausência de metodologias formais de custeio, inexistência de sistemas informatizados dedicados e carência de servidores especificamente capacitados. Observam-se práticas pontuais e informais (uso de planilhas Excel ou controles manuais) e limitada aplicação prática do conhecimento teórico existente. Identificam-se barreiras estruturais — falta de planejamento, infraestrutura e vontade política — que impedem a institucionalização de sistemas de custo. O trabalho defende a necessidade de capacitação técnica, investimento em ferramentas de controle gerencial e ações de sensibilização de gestores, propondo a criação de uma “Região de Estudo da Gestão de Custos Municipais no RS” como núcleo para pesquisas continuadas e formulação de políticas públicas destinadas a fortalecer a governança fiscal e a transparência municipal.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública. Contabilidade Pública. Metodologia de Custeio.

ABSTRACT: This study diagnoses cost management practices in twelve municipal administrations in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, geographically distributed across the IBGE intermediate regions of Santa Cruz do Sul, Passo Fundo and Porto Alegre. Employing a mixed-methods design, the research combines a bibliometric analysis of Scopus and Web of Science records (processed with Bibliometrix/Biblioshiny) with a qualitative-descriptive investigation based on a structured questionnaire applied to municipal officials. Findings reveal that formal costing methodologies are largely absent at the municipal level, dedicated computerized cost systems are not in use, and there is a widespread lack of qualified personnel to produce and use cost information. Where theoretical knowledge exists, its practical application is fragmented and limited, often restricted to ad hoc Excel spreadsheets or manual controls. Structural barriers — insufficient planning, technological infrastructure and political will — inhibit the institutionalization of managerial costing systems. The study highlights the need for targeted technical training, investment in information systems and managerial sensitization to the benefits of cost management. As a practical outcome, the paper proposes establishing a “Study Region of Municipal Cost Management in RS” to coordinate future research and support policy initiatives aimed at strengthening fiscal governance, transparency and decision-making at the municipal level.

KEYWORDS: municipal cost management. public accounting. costing methodology. local governance.

1 Introdução

A gestão de custos no setor público tem ganhado relevância à medida que cresce a demanda por eficiência e transparência na administração dos recursos públicos. Embora o tema esteja bem estabelecido na esfera privada, ainda são incipientes os avanços em sua aplicação nos municípios brasileiros (FABRE e BORGERT, 2022).

A administração pública brasileira enfrenta, historicamente, o desafio de promover uma gestão eficiente dos recursos públicos. Em tempos de crescente escassez orçamentária e exigência por maior transparência, a adoção de instrumentos de controle e gestão de custos torna-se fundamental para o aprimoramento dos serviços públicos.

Apesar da relevância do tema, ainda é incipiente a cultura de gestão de custos no setor público, sobretudo nos municípios de menor porte. A ausência de metodologias padronizadas, o uso limitado de sistemas informatizados e a falta de capacitação técnica dos servidores são fatores que dificultam a implementação de práticas eficazes de custeio.

A gestão de custos, assim como os sistemas de contabilidade no âmbito internacional, se desenvolveu atrelada à própria evolução da humanidade e da

sociedade industrial, ainda preponderante. Entretanto, na atualidade é cada vez mais premente a atualização e desenvolvimento de tecnologias e metodologias pensando na gestão privada, mas em especial para as especificidades do setor público em todas as suas particularidades. (Martins e Rocha, 2015; Fontoura e Wittmann, 2016; Fontoura, 2013).

Este artigo tem como objetivo analisar o panorama atual da gestão de custos em prefeituras municipais, com base em um levantamento feito junto a administrações locais. A partir dessa análise, busca-se identificar lacunas, desafios e oportunidades para a institucionalização de práticas de gestão mais eficientes.

A gestão de custos ainda não é amplamente incorporada à rotina administrativa da maioria dos municípios brasileiros. A carência de ferramentas, profissionais e processos voltados à apuração e análise de custos compromete a eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Neste contexto, a pergunta que norteia este estudo é: *quais são as práticas, dificuldades e limitações enfrentadas pelas prefeituras das regiões intermediárias de Santa Cruz do Sul, Passo Fundo e Porto Alegre na adoção de sistemas e metodologias de gestão de custos?*

A relevância da investigação reside na possibilidade de fornecer subsídios para o aprimoramento das políticas públicas de custeio e controle financeiro nos municípios, promovendo maior eficiência, economicidade e responsabilidade fiscal, e assim como já descrito na literatura de gestão, em linhas gerais para melhoria do processo decisório.

2 Referencial teórico

A contabilidade de custos, segundo Martins (2010), é um instrumento essencial para o controle e a tomada de decisão. Padoveze (2010) argumenta que sua adoção permite não apenas um melhor controle dos gastos, mas também maior transparência na aplicação dos recursos.

2.1 Gestão de Custos na Administração Pública

A gestão de custos na área pública tem ganhado relevância diante da crescente demanda por eficiência, transparência e controle nos gastos públicos. Ao contrário do setor privado, onde o objetivo principal é o lucro, o setor público visa à entrega de serviços de qualidade à sociedade, o que torna ainda mais relevante o controle adequado dos custos das atividades e políticas implementadas (GASPARETTO et al., 2020).

Segundo Martins (2010), o sistema de custeio deve fornecer informações que auxiliem na tomada de decisão, avaliação de desempenho e planejamento orçamentário. Isso se torna fundamental no setor público, onde a limitação de recursos exige uma gestão mais estratégica e eficaz.

Giacomoni (2007) destaca que a gestão financeira pública no Brasil carece de sistematização e de um modelo consolidado de gestão de custos. Para ele, a implantação de sistemas de informação contábil gerencial pode auxiliar os gestores na avaliação da eficiência e da eficácia dos serviços públicos.

2.2 Gestão de custos na área pública e a Lei de Responsabilidade Fiscal

A gestão de custos no setor público tem ganhado destaque como ferramenta essencial para a melhoria da eficiência e da transparência na utilização dos recursos públicos. Ao contrário do setor privado, onde a gestão de custos visa principalmente à maximização do lucro, no setor público ela busca promover a economicidade, eficácia e eficiência na prestação de serviços à sociedade (Martins, 2010).

A implementação de sistemas de custos nos órgãos públicos brasileiros foi reforçada com a promulgação da Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Esta lei instituiu normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, exigindo, por exemplo, a transparência na administração orçamentária e financeira dos entes federativos (BRASIL, 2000). O artigo 50, §3º, da LRF determina que a administração pública manterá sistema de custos que permita a avaliação da eficiência e eficácia na alocação dos recursos.

Marion (2015) enfatiza que, apesar da importância dos sistemas de custos no setor público, sua implantação ainda enfrenta desafios relacionados à cultura organizacional, à escassez de capacitação técnica e à complexidade dos processos contábeis. Já Pereira e Oliveira (2013) reforçam que a ausência de informações gerenciais de custo prejudica a análise da eficiência das políticas públicas e compromete a efetividade da gestão orçamentária.

2.3 Métodos de Custeio

Os métodos de custeio são ferramentas fundamentais para o controle e a gestão econômica das organizações, permitindo mensurar, planejar e analisar os custos relacionados à produção de bens ou à prestação de serviços. Segundo Fontoura (2013), a escolha adequada do método de custeio impacta diretamente a qualidade da informação gerencial e, por consequência, a tomada de decisão.

O custeio por absorção é um dos métodos mais tradicionais e utilizado tanto na contabilidade gerencial quanto na contabilidade financeira. Nele, todos os custos de produção – fixos e variáveis – são incorporados ao custo dos produtos (MARTINS, 2010). É o método exigido pela legislação contábil brasileira para fins de apuração do lucro contábil e tributário. No entanto, para fins de controle interno e decisões gerenciais, pode não oferecer a separação ideal entre custos variáveis e fixos.

Em contraste, o custeio variável, também chamado de custeio direto, considera apenas os custos variáveis na formação do custo dos produtos, tratando os custos fixos como despesas do período. Para Padoveze (2010), este método é mais apropriado para análises de curto prazo, pois facilita o cálculo da margem de contribuição e permite uma análise mais clara da lucratividade por produto ou serviço.

Conforme Kaplan e Cooper (1998), criadores do modelo ABC, este método proporciona uma visão mais realista dos custos em ambientes complexos e com alta diversidade de produtos. Outro método relevante é o custeio padrão, que utiliza parâmetros previamente estabelecidos para avaliar o desempenho dos processos produtivos. De acordo com Wernke (2001), a análise das variações entre custos reais e custos padrão permite o monitoramento de eficiência e o controle operacional.

A adoção de um ou mais métodos de custeio deve estar alinhada com os objetivos gerenciais da organização, seu grau de complexidade e as informações necessárias para a tomada de decisões. Compreender os diferentes métodos de custeio e suas aplicações é essencial para o aprimoramento da gestão econômica, tanto no setor privado quanto no setor público.

3 Metodologia

O estudo utilizou as abordagens qualitativa e quantitativa. Em relação à abordagem quantitativa foi realizada uma análise bibliométrica. Para a abordagem qualitativa e descritiva foram analisadas as respostas de questionário aplicado em 12 prefeituras do Rio Grande do Sul sobre a prática de gestão de custos. Os municípios foram geograficamente classificados em três regiões intermediárias do IBGE (2021).

A abordagem qualitativa é apropriada quando se busca uma compreensão aprofundada de fenômenos sociais, priorizando a interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas ações e contextos (Minayo, 2001). Conforme Godoy (1995), a pesquisa qualitativa permite captar a complexidade do ambiente

organizacional, valorizando o ponto de vista dos participantes e os contextos nos quais estão inseridos.

Assim, ao combinar essas duas características metodológicas, a pesquisa proporciona uma análise mais rica e contextualizada das práticas de gestão de custos no setor público, respeitando a subjetividade e a complexidade dos dados obtidos.

4 Resultados e discussão

A seguir serão apresentados os resultados e discussão, primeiramente será demonstrada a análise quantitativa bibliométrica e posterior a análise qualitativa descritiva.

4.1 Abordagem quantitativa bibliométrica

A presente análise bibliométrica foi conduzida a partir de buscas realizadas no Portal de Periódicos CAPES, via acesso institucional pelo CAFE, contemplando as bases Scopus e Web of Science. Para o tratamento e análise dos dados, utilizou-se o pacote Bibliometrix e sua interface gráfica Biblioshiny, que possibilitaram a extração de indicadores de produção científica, colaboração e impacto, bem como a construção de mapas de palavras-chave e gráficos de evolução temporal.

O Biblioshiny é uma interface gráfica do pacote Bibliometrix que facilita a análise bibliométrica sem a necessidade de programação avançada em R. Para utilizá-lo, primeiro é necessário instalar os *softwares* R, ambiente de programação estatística, e *RStudio*, que fornece uma interface amigável para trabalhar com R. Após isso, instala-se o pacote Bibliometrix por meio do comando “*install.packages*” (“*bibliometrix*”). Com o pacote instalado, a interface gráfica do Biblioshiny é iniciada utilizando a função *biblioshiny()*, que abre uma janela web interativa. A partir dessa interface, é possível carregar os arquivos exportados pelas bases de dados bibliográficas, gerar indicadores de produção científica, colaboração e impacto, e construir mapas de palavras-chave e gráficos de evolução temporal de forma intuitiva, sem a necessidade de digitar códigos complexos.

Em termos quantitativos, a Scopus reúne 141 documentos distribuídos em 65 fontes, enquanto o WOS apresenta 156 documentos em 71 fontes, sinalizando maior dispersão na segunda base. Ambas registram retração da produção, porém em intensidades distintas: a Scopus apresenta uma queda mais expressiva (-4,26%), ao passo que o WOS indica declínio mais moderado

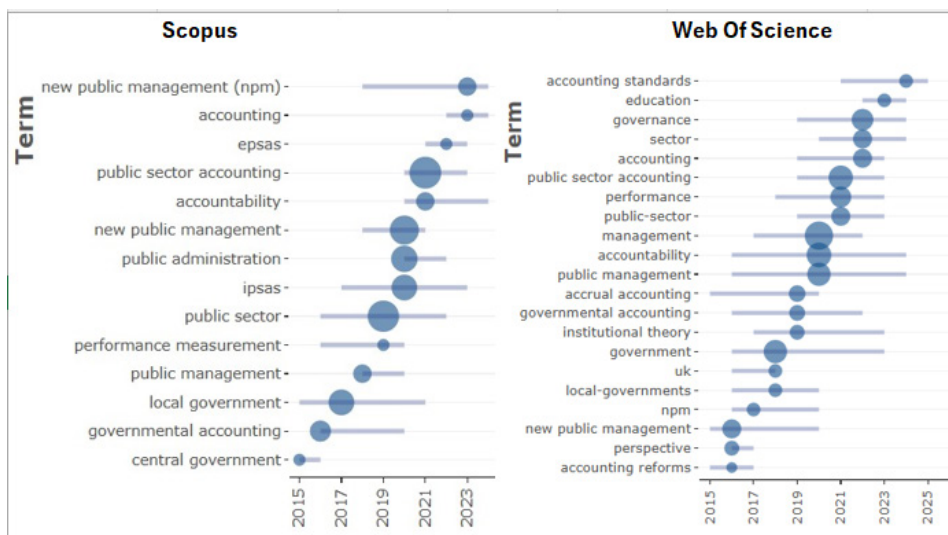
(-1,39%), o que pode refletir tanto mudanças no interesse do campo quanto critérios seletivos distintos.

Quanto ao impacto, as médias de citações por documento são semelhantes (13,18 na Scopus e 12,98 no WOS), ainda que o tempo médio de maturação da literatura seja ligeiramente inferior na Scopus (4,79 anos contra 5,49 no WOS), sugerindo maior atualidade. No que tange à internacionalização, ambos os bancos revelam forte inserção em redes globais, com índices próximos de coautoria internacional (25,53% na Scopus e 29,49% no WOS).

Um aspecto relevante diz respeito às **PALAVRAS-CHAVE**: a Scopus evidencia protagonismo dos autores na definição temática (559 termos contra 128 Keywords Plus), enquanto o WOS equilibra termos atribuídos e gerados automaticamente, o que pode ampliar a padronização, mas também introduzir vieses de categorização.

Em síntese, embora ambos os conjuntos revelem retração recente, as diferenças observadas decorrem não apenas da dinâmica do campo, mas também das especificidades de cada base — a Scopus, com maior cobertura multidisciplinar, e o WOS, com viés seletivo voltado a periódicos de maior impacto —, o que reforça a importância de utilizar análises complementares para compreender de forma mais robusta o panorama da produção científica.

Figura 1 – Tópicos de tendência



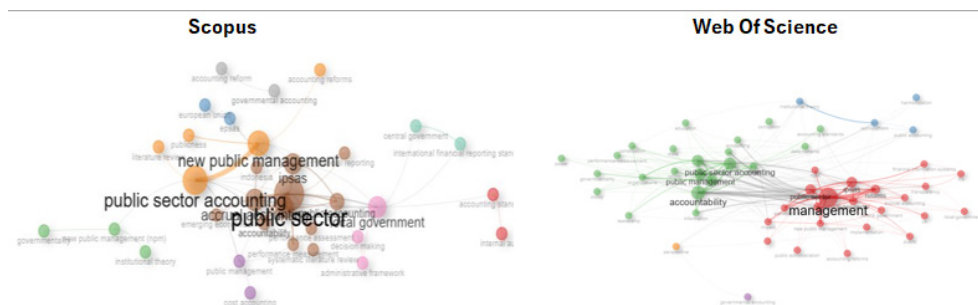
Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

A análise comparativa dos tópicos de tendência entre Scopus (2015–2025) e Web of Science (2015–2025) evidencia uma trajetória convergente em torno da contabilidade e governança no setor público, mas com ênfases distintas. Na

Scopus, observa-se inicialmente a centralidade em normas contábeis e funções do governo central, seguida por uma ampliação do foco para governos locais e, a partir de 2019, o fortalecimento de temas ligados à mensuração de desempenho, adoção das IPSAS e debates sobre *accountability* e Nova Gestão Pública.

Já no WOS, a evolução mostra a presença precoce da Nova Gestão Pública (2015–2017), posteriormente complementada por noções mais amplas de gestão pública, *accountability* e *performance*, ao lado de termos como *accrual accounting* e *governmental accounting*, que reforçam a dimensão técnica das reformas.

Figura 2 – Redes de Coocorrência



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

A comparação das redes de coocorrência extraídas da Scopus (2015–2025) e do Web of Science (2014–2025) demonstra tanto convergências quanto singularidades na estrutura temática da pesquisa em contabilidade pública e governança. Em ambas as bases, termos como *public sector accounting*, *management*, *accountability* e *IPSAS* ocupam posições centrais, confirmando seu papel estruturante no campo.

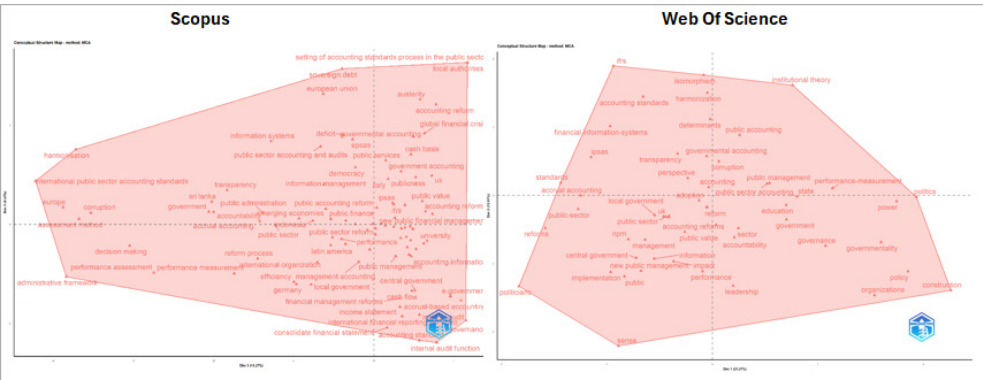
Contudo, a Scopus revela maior ênfase em governos locais, contabilidade de exercício e auditoria, refletindo uma agenda mais aplicada e voltada a práticas de reporte e mensuração de desempenho. Já o WOS apresenta clusters mais teóricos, com destaque para *institutional theory*, *harmonization* e *isomorphism*, sugerindo uma orientação voltada à análise conceitual e comparativa da convergência contábil.

Outra diferença relevante é a densidade das redes: a Scopus mostra maior sobreposição temática, indicando integração entre práticas contábeis, *accountability* e reformas normativas, enquanto o WOS evidencia comunidades mais segmentadas, com núcleos específicos dedicados a reformas institucionais e à Nova Gestão Pública.

Assim, as duas bases se complementam: a Scopus tende a captar tendências emergentes e aplicações práticas, enquanto o WOS privilegia debates

teóricos e a consolidação de referenciais conceituais, reforçando a importância da triangulação entre bases para compreender a complexidade do campo.

Figura 3 - Mapa fatorial

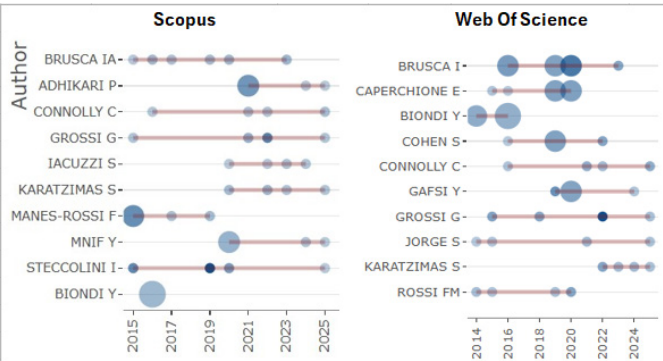


Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

Em ambas, a Dimensão 1 opõe um polo técnico-normativo — voltado à padronização internacional, normas contábeis e reformas (IFRS, IPSAS, EPSAS) — a um polo mais político e institucional, ligado à governança, accountability e gestão pública. Já a Dimensão 2, em ambos os casos, distingue conceitos teóricos e abstratos (teoria institucional, isomorfismo, governo e Estado) de aplicações práticas e operacionais (reformas, auditoria, desempenho).

Em síntese, a Scopus tende a capturar a dimensão aplicada e normativa do campo, enquanto o WOS privilegia debates teóricos e críticos, reforçando a complementaridade entre as bases para compreender tanto a prática da padronização quanto os fundamentos conceituais da contabilidade no setor público.

Figura 4 - Produção dos autores ao longo do tempo



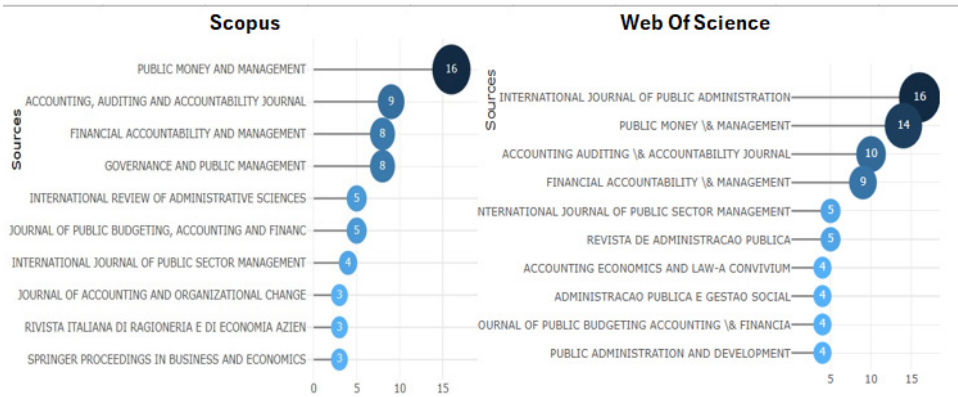
Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

Para a análise da produção científica no campo da contabilidade do setor público, optou-se pela utilização de bases de dados reconhecidas internacionalmente por sua abrangência e rigor na indexação de periódicos científicos. A principal fonte utilizada foi a base Web of Science (WoS), devido à sua ênfase em periódicos de alto impacto e à padronização dos dados, o que facilita a aplicação de métodos bibliométricos. A análise concentrou-se no período de 2014 a 2024, com foco nos principais autores que contribuíram significativamente para a área, tanto em termos de produtividade quanto de impacto acadêmico, mensurado pelo número médio de citações por ano (TC/year).

A representação gráfica, construída com a técnica de bolhas, fornece múltiplas camadas de informação: o tamanho das bolhas indica o volume de publicações em determinado ano, enquanto a cor representa o impacto das publicações com base no número total de citações anuais. Essa abordagem permite identificar não apenas os períodos de maior produtividade, mas também os momentos em que os autores obtiveram maior reconhecimento acadêmico.

Além da análise da Web of Science, foi realizada uma comparação com a base Scopus, a fim de verificar a consistência dos dados e identificar autores presentes em ambas as plataformas. Verificou-se que há uma sobreposição parcial entre os autores mais citados nas duas bases, especialmente no caso de pesquisadores com ampla projeção internacional. No entanto, também se observam diferenças, principalmente em relação à cobertura de periódicos regionais e à contabilização de citações, o que pode influenciar na percepção de impacto de determinados trabalhos. Por exemplo, autores com foco em países em desenvolvimento tendem a aparecer com mais destaque na Scopus, que possui uma cobertura mais ampla de revistas locais.

Figura 5 – Fontes mais relevantes



Fonte: Elaborado pelos autores utilizando Biblioshiny

Os dados demonstram que a produção científica sobre o tema está concentrada em periódicos especializados na área de gestão pública e contabilidade governamental, com destaque para a revista *Public Money and Management*, que reúne o maior número de publicações (16 artigos).

Em seguida, aparecem o *Accounting, Auditing and Accountability Journal* (9 artigos), além de *Financial Accountability and Management* e *Governance and Public Management*, ambos com 8 trabalhos.

Outros periódicos de relevância, como o *International Review of Administrative Sciences* e o *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, também se destacam, cada um com 5 artigos. Essa distribuição evidencia a predominância de revistas internacionais consolidadas, voltadas à administração pública, accountability e gestão financeira, refletindo a relevância e a inserção internacional da discussão acadêmica sobre o tema.

4.2 Abordagem qualitativa e descritiva

A regionalização dos dados considerou a divisão do IBGE em Regiões Intermediárias, que representam agrupamentos de municípios com base em fluxos urbanos e vínculos administrativos. As regiões intermediárias selecionadas para esta análise foram: Santa Cruz do Sul, Passo Fundo e Porto Alegre. O Município de Feliz RS, embora não esteja diretamente na região imediata de Porto Alegre, faz parte da região intermediária e está localizada a aproximadamente 80 km da capital, entre a região metropolitana e a região serrana. Foram analisadas 12 prefeituras conforme sua distribuição por região.

Quadro 1: Distribuição dos municípios por região intermediária

Região Intermediária	Municípios Respondentes
Santa Cruz do Sul	Rio Pardo, Vale Verde, Santa Cruz do Sul, Passo do Sobrado, Pantano Grande, Venâncio Aires
Passo Fundo	Boa Vista do Incra, Independência, São Marcos
Porto Alegre	Tupandi, São Vendelino, Feliz

Fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Regiões geográficas do Brasil: regiões intermediárias e imediatas. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

Nenhuma das regiões apresenta uso consolidado de metodologias de custeio público. As experiências são pontuais, com predomínio de práticas informais ou inexistência total. A exceção é o uso de Excel (Porto Alegre) ou controle manual (Santa Cruz), que não configuram metodologias gerenciais robustas (quadro 2):

Quadro 2: Metodologia de custeio adotada por região

Região	Uso de Metodologia	Observações
Santa Cruz do Sul	Nenhuma formalizada	Feliz menciona controle manual limitado
Passo Fundo	Parcial e informal	Independência: custeio direto
Porto Alegre	Informal	Tupandi usa planilha Excel

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Essa lacuna dificulta o monitoramento, a análise e a utilização de informações de custos para a tomada de decisões (PEREIRA; OLIVEIRA, 2013). A ausência desses sistemas, aliada à falta de servidores capacitados para a função, reflete um quadro estrutural de fragilidade na gestão pública municipal.

As dificuldades mais recorrentes relatadas incluem: falta de planejamento adequado, infraestrutura insuficiente, carência de servidores capacitados e, em alguns casos, falta de vontade política. Para Slomski (2005), a implementação de sistemas de custos no setor público demanda não apenas recursos técnicos, mas também vontade política e capacitação das equipes envolvidas. Nenhum dos municípios das três regiões declarou possuir sistemas informatizados específicos contratados ou utilizados para gestão de custos (quadro 3):

Quadro 3: Metodologia de custeio adotada por região:

Região	Uso de Metodologia	Observações
Santa Cruz do Sul	Nenhuma formalizada	Feliz menciona controle manual limitado
Passo Fundo	Parcial e informal	Independência: custeio direto
Porto Alegre	Informal	Tupandi usa planilha Excel

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em raros casos, há módulos ou funcionalidades auxiliares nos sistemas contábeis, mas sem configuração efetiva como ferramenta gerencial. Apesar de o conhecimento bibliográfico não ser generalizado (quadro 4), parte significativa dos gestores reconhece a existência de materiais teóricos, o que indica algum nível de sensibilização técnica, ainda que sem aplicação prática.

Quadro 4: Conhecimento declarado de materiais bibliográficos sobre gestão de custos:

Região	Municípios com Conhecimento
Santa Cruz do Sul	Vale Verde, Pantano Grande, Venâncio Aires
Passo Fundo	Boa Vista do Incra, Independência
Porto Alegre	São Vendelino, Feliz

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A falta de pessoal técnico exclusivo para gerenciamento de custos é praticamente unânime, excetuando-se Pantano Grande. Isso reforça que a função de controle de custos ainda não está institucionalizada como uma atividade estratégica nas administrações públicas locais (quadro 5):

Quadro 5 - Existência de servidores dedicados à função de controle de custos

Região	Municípios com Servidor Específico
Santa Cruz do Sul	Pantano Grande
Passo Fundo	Nenhum
Porto Alegre	Nenhum

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Todos os municípios das três regiões apontaram problemas recorrentes como falta de planejamento, infraestrutura e servidores com atribuições específicas. A ausência de estrutura, capacitação e vontade política cria um cenário de desestímulo à implantação de sistemas de custos, mesmo onde há ferramentas ou algum conhecimento disponível.

A análise comparativa evidencia que, independentemente da região intermediária considerada, a gestão de custos é praticamente inexistente ou incipiente nas prefeituras municipais do Rio Grande do Sul. A semelhança entre as regiões revela que o problema não está limitado a fatores geográficos, mas sim a condições institucionais, culturais e gerenciais comuns ao setor público municipal.

5 Considerações finais

O diagnóstico realizado evidencia que a gestão de custos nos municípios investigados do Rio Grande do Sul permanece em estágio incipiente, caracterizada pela ausência de metodologias formalizadas, pela inexistência de sistemas informatizados específicos e pela carência de servidores capacitados para

atuar na área. Esse cenário confirma que a cultura de controle e mensuração de custos ainda não está consolidada na administração pública municipal, refletindo barreiras institucionais, estruturais e políticas que comprometem a eficiência e a transparência da gestão, assim como falta de literatura de metodologias de custeio específica para área pública.

A pesquisa bibliométrica complementa esses achados ao revelar que, embora haja uma produção acadêmica relevante sobre gestão pública e contabilidade pública em âmbito internacional, essa literatura tem tido pouca influência prática no contexto municipal brasileiro. A comparação entre Scopus e Web of Science indica convergência em torno da contabilidade governamental e da governança, mas com diferentes ênfases: a Scopus capta tendências emergentes e aplicadas, enquanto o Web of Science privilegia debates teóricos e normativos. Essa divergência sugere que, mesmo havendo base conceitual consolidada, ainda existe um hiato entre o conhecimento produzido e sua aplicação nos municípios gaúchos.

Constatou-se que, nos casos analisados, a gestão de custos limita-se a práticas pontuais e informais, como controles manuais e planilhas eletrônicas, sem institucionalização efetiva. Assim, os municípios perdem a oportunidade de utilizar a informação de custos como instrumento estratégico para o planejamento, a tomada de decisão e a melhoria da governança fiscal.

Diante desse quadro, reforça-se a necessidade de políticas voltadas à capacitação técnica, ao investimento em tecnologias de informação e à sensibilização dos gestores públicos quanto aos benefícios da gestão de custos. A criação de uma “Região de Estudo da Gestão de Custos Municipais no RS” apresenta-se como proposta estratégica para integrar esforços de pesquisa, disseminar boas práticas e subsidiar a formulação de políticas públicas que fortaleçam a modernização administrativa.

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento da gestão de custos nos municípios depende não apenas de avanços técnicos, mas também de um movimento político e cultural de valorização da informação contábil-gerencial. A integração entre conhecimento acadêmico — evidenciado na bibliometria — e prática administrativa é condição essencial para que se alcance maior eficiência na alocação de recursos, transparência nas ações governamentais e qualidade na entrega dos serviços públicos à sociedade.

Referências

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e

dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 05 maio 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 30 jun. 2025.

CADORE, Douglas Éverton; HATAKEYAMA, Kazuo. **Custos no Setor Público: Utilização do ABC/ABM no auxílio à tomada de decisões e transparência da Administração Pública**. 2014.

FABRE, Valkyrie Vieira; BORGERT, Altair. **Comportamento dos custos nos governos locais sob a ótica da Teoria das Finanças Públicas**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 24, n. 4, p. 723-738, 2022.

FONTOURA, F.B.B. da. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio**. São Paulo: Atlas, v. 20, 2013.

FONTOURA B. F.; WITTMANN, M. L. 2016. **Organizações e desenvolvimento: reflexões epistemológicas**. Revista do CEPE. Santa Cruz do Sul, 43:101-118. DOI: <https://doi.org/10.17058/cepe.v0i43.7427>

GASPARETTO, V. A.; PEREIRA, J. R.; COSTA, C. A. **Contabilidade de custos aplicada ao setor público: uma análise das práticas adotadas nas prefeituras**. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 3, p. 587-608, 2020.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HORNGREN, C. T. et al. **Contabilidade de custos**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Regiões geográficas do Brasil: regiões intermediárias e imediatas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custeio baseado em atividades: sistema de medição de desempenho para decisões empresariais estratégicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 11ªed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2015.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Gestão pública por resultados: a importância do sistema de custos**. Revista de Administração Pública, v. 45, n. 1, p. 127–144, 2011.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, J. A.; OLIVEIRA, A. M. **Sistema de custos no setor público: desafios e possibilidades**. Revista do Serviço Público, v. 64, n. 2, p. 211–228, 2013.

SLOMSKI, V. G. **Gestão pública orientada para resultados: a importância do sistema de custos**. Revista de Administração Pública, v. 39, n. 2, p. 305–325, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WERNKE, R. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Gestão de custos na área pública

Esse questionário tem o intuito de servir como base para um estudo sobre a gestão de custos na área pública. Não serão divulgados dados pessoais dos respondentes.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Prefeitura Municipal de: *

2. Há alguma metodologia de custeio na prefeitura e qual?

3. Existem sistemas informatizados específicos na esfera pública para a gestão de custos?

☐ Sim

☐ Não

4. Conhece materiais bibliográficos que trazem a gestão de custos na área pública?

☐ Sim

☐ Não

☐ Poucos

1. O sistema informatizado utilizado pela prefeitura na gestão de custos possui quais destes requisitos: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Levantamento de gastos de cada serviço ou produto
☐ Monitoramento dos processos
☐ Centro de custos
☐ Índice de desempenho
☐ Relatório detalhado dos custos
☐ Separação dos custos por "tipo" dentro do cadastro dos empenhos
☐ Não existe sistema de custos
☐ Outro: _____

2. Há servidores com função específica de gerenciamento de custos? *

- ☐ Sim, existe um servidor (ou mais) que faz o controle gerencial dos custos
☐ Não há

3. Identifique os principais problemas no controle de custos: *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Falta de planejamento adequado
☐ Dificuldade na transparência
☐ Falta de infraestrutura
☐ Falta de servidores para essa função específica
☐ Nenhum
☐ Outro: _____

4. Há alguma metodologia de custeio na prefeitura e qual?

1. Existem sistemas informatizados específicos na esfera pública para a gestão de custos?

☐ Sim

☐ Não

2. Conhece materiais bibliográficos que trazem a gestão de custos na área pública?

☐ Sim

☐ Não

☐ Poucos

1. O sistema informatizado utilizado pela prefeitura na gestão de custos possui *
quais destes requisitos:

Marque todas que se aplicam.

☐ Levantamento de gastos de cada serviço ou produto

☐ Monitoramento dos processos

☐ Centro de custos

☐ Índice de desempenho

☐ Relatório detalhado dos custos

☐ Separação dos custos por "tipo" dentro do cadastro dos empenhos

☐ Não existe sistema de custos

☐ Outro: _____

2. Há servidores com função específica de gerenciamento de custos? *

Marcar apenas uma.

☐ Sim, existe um servidor (ou mais) que faz o controle gerencial dos custos

☐ Não há

3. Identifique os principais problemas no controle de custos: *

Marque todas que se aplicam.

☐ Falta de planejamento adequado

☐ Dificuldade na transparência

☐ Falta de infraestrutura

☐ Falta de servidores para essa função específica

☐ Nenhum

☐ Outro: _____

PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DESAFIOS NA PROFISSIONALIZAÇÃO DE GESTORES

*PARADIGMS OF PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES IN THE
PROFESSIONALIZATION OF MANAGERS*

GILBERTO TAKECHI GENTA

Mestrando em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Campus Santo Ângelo, Brasil,
E-mail: takechigenta@gmail.com

MILTON LUIZ WITTMANN

Professor Doutor em Administração na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) – Campus Santo Ângelo, Brasil,
E-mail: wittmann@profwittmann.com

NEUSA MARIA GONÇALVES SALLA

Professora Doutora em Administração e Ciências Contábeis na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI). – Campus Santo Ângelo, Brasil,
E-mail: neusalla@san.uri.br

RESUMO: Este artigo teórico-reflexivo analisa estratégias e desafios enfrentados na capacitação e profissionalização de gestores públicos municipais em um contexto marcado por transformações nos paradigmas da administração pública no Brasil. A partir de uma análise bibliográfica, a pesquisa identifica como a transição entre os modelos patrimonialista, burocrático, gerencial e societal impacta diretamente as competências exigidas dos gestores municipais, especialmente aqueles em cargos comissionados e eletivos. Destaca-se a importância de formação técnica, habilidades gerenciais, visão estratégica e sensibilidade social para a atuação eficiente e ética no setor público. O texto discute ainda a disparidade entre servidores de carreira e gestores políticos, evidenciando lacunas formativas, fragilidade institucional, rotatividade administrativa e a cultura clientelista como entraves à governança eficaz. Ao final, defende-se a institucionalização de programas de formação continuada, mecanismos de avaliação por competência e valorização do mérito como estratégias fundamentais para fortalecer a gestão pública local e a prestação de serviços à população de forma democrática, eficiente e transparente.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão municipal; Capacitação de gestores; Profissionalização; Governança democrática; Paradigmas administrativos.

ABSTRACT: This theoretical-reflective article analyzes strategies and challenges faced in the training and professionalization of municipal public managers in a context marked by transformations in the paradigms of public administration in Brazil. Based on a bibliographic analysis, the research identifies how the transition between patrimonialism, bureaucratic, managerial, and societal models directly impact the competencies required of municipal managers, especially those in commissioned and elected positions. It highlights the importance of technical training, managerial skills, strategic vision, and social sensitivity for efficient and ethical performance in the public sector. The text also discusses the disparity between career civil servants and political managers, highlighting training gaps, institutional fragility, administrative turnover, and a clientelist culture as obstacles to effective governance. Finally, it advocates the institutionalization of continuing education programs, competency-based assessment mechanisms, and the valorization of merit as fundamental strategies for strengthening local public management and the provision of services to the population in a democratic, efficient, and transparent manner.

KEYWORDS: Municipal management; Manager training; Professionalization; Democratic governance; Administrative paradigms.

1 Introdução

Os atuais desafios da gestão pública, frente a novos paradigmas aliados a novas tecnologias e parâmetros sociais, passam a exigir novos arcabouços em procedimentos de gestão de forma a atender demandas da sociedade (Daversa, Farias, 2023; Pegoraro; Cas, Rossato, 2022). Neste cenário, a capacitação de servidores constitui-se como instrumento a gestores públicos para que municípios passem a ter uma melhor governança voltada tanto para um melhor atendimento à sociedade, como também na utilização eficiente dos recursos públicos.

Credita-se a melhor utilização de recursos à evolução expressiva nas últimas décadas pela busca de maior eficiência, *compliance*, *accountability*, transparência e participação cidadã associadas a transformações sociais, econômicas e tecnológicas, fatores estes, que tem demandado maior adaptabilidade, profissionalismo e adequação por parte dos gestores públicos vinculados a demandas do setor público (Sousa, 2024). A transição do modelo burocrático para abordagens gerenciais e, mais recentemente, para a governança pública democrática, redesenhou as exigências de competência dos gestores públicos. Esse cenário complexo impacta diretamente o setor público, suscitando a necessidade de uma atuação governamental mais eficiente, eficaz e sustentável (Daversa; Farias, 2023). Igualmente, a globalização tem pressionado as administrações municipais a adotarem padrões mais elevados de eficiência e transparência, neste povir,

envolvendo relações entre governanças e a sociedade em ações do poder público (Pegoraro; Cas; Rossato, 2022) diminuindo desigualdades.

Neste contexto, a descentralização administrativa no Brasil torna o fortalecimento da capacidade de gestão municipal uma condição imperativa para um desenvolvimento menos desigual (Gomide; Pires, 2014). Os municípios, têm vivenciado transformações significativas em suas funções e responsabilidades, o que impõe desafios crescentes no planejamento e na promoção do desenvolvimento local, visando à melhoria da qualidade de vida da população. Esta complexidade da gestão pública municipal revela-se na necessidade de equilibrar recursos escassos, demandas sociais cada vez mais amplas e a pressão por resultados concretos, tudo isso em um contexto político marcado por múltiplos interesses e elevada diversidade.

No entanto, observa-se que grande parte dos cargos estratégicos na gestão municipal é ocupada por agentes políticos eleitos ou nomeados, cuja formação técnica e experiência na administração pública nem sempre estão alinhadas às crescentes exigências de planejamento, coordenação intersetorial e controle social (Marenco, 2022). Essa lacuna compromete a capacidade de resposta do Estado e fragiliza os mecanismos de governança e governabilidade locais.

A capacitação dos gestores públicos municipais é essencial para a qualidade dos serviços ofertados à população, sobretudo diante da evolução dos paradigmas da administração pública, que passaram de modelos burocráticos para abordagens gerenciais e voltadas ao cidadão. Nesse contexto, os gestores precisam desenvolver, além de competências técnicas, habilidades de liderança, negociação, inovação e gestão de conflitos, aplicáveis tanto às rotinas administrativas quanto à implementação de políticas públicas. Como destaca Schwella (2005), a governança pública demanda abordagens inovadoras diante da complexidade da gestão, o que reforça a necessidade de identificar e desenvolver competências alinhadas às exigências organizacionais e às demandas de governança.

Para tanto, o presente artigo consiste em um ensaio teórico que busca, a partir das transformações nos paradigmas da administração pública, identificar a importância da formação e capacitação de gestores públicos municipais, especialmente em cargos eletivos e comissionados e como estes impactam a complexidade da gestão pública na tarefa de atender de forma eficaz e responsiva às demandas da sociedade. Neste sentido, analisam-se os desafios enfrentados na capacitação de gestores públicos municipais e o quanto isto impacta na tarefa de atender de forma eficaz e responsiva às demandas da sociedade.

2 A trajetória dos paradigmas na administração pública brasileira

Segundo Thomas Kuhn (2013), um paradigma é uma estrutura conceitual que orienta a prática científica dentro de uma disciplina em um período específico, estabelecendo questões relevantes a serem investigadas, os métodos apropriados para abordá-las e os critérios para avaliar a validade das respostas. Assim, um paradigma é um conjunto de pressupostos, valores e técnicas compartilhados por uma comunidade científica, que molda a forma como seus membros percebem e interpretam o mundo.

A análise de paradigmas pode ser aplicada ao campo da administração, fornecendo uma estrutura para entender a mudanças ideológicas e práticas ao longo do tempo (Fontes Fl et al., 2019). Segundo Pereira (2024), paradigmas da administração pública oferecem perspectivas distintas sobre o papel do Estado, a organização da burocracia, a relação com a sociedade e os instrumentos de governança utilizados.

O conceito de paradigma é importante para balizar as mudanças na administração pública, pois cada paradigma representa uma forma diferente de conceber o papel do Estado, a relação entre governo e sociedade e os métodos de gestão utilizados. A evolução dos paradigmas da administração pública reflete a busca contínua por modelos que melhor atendam às necessidades da sociedade e promovam o desenvolvimento.

Conforme Pereira (2024), a administração pública brasileira, ao longo de sua história, tem se caracterizado por uma trajetória marcada por diferentes paradigmas, que refletem as transformações sociais, políticas e econômicas vivenciados pela sociedade. Desde a administração patrimonialista, passando pela burocrática, à gerencial e societal, cada modelo trazendo consigo características e desafios específicos que moldaram a forma como as organizações públicas se relacionam com a sociedade. Os modelos de gestão pública no Brasil refletem a coexistência de diferentes paradigmas, cada um com sua relevância em diferentes momentos históricos e setores.

Vamos contextualizar a seguir os conceitos de administração patrimonial, burocrática, gerencial e da administração pública societal ou participativa para melhor compreensão da evolução da administração pública no Brasil.

2.1 Administração Pública Patrimonial

O conceito de Administração Pública Patrimonial foi descrito por Max Weber ao caracterizar formas de dominação tradicional, nas quais a administração se confundia com o patrimônio do governante, sem distinção entre o público

e o privado (Weber, 2004). Posteriormente, autores como Bresser-Pereira consolidaram o termo como um dos três modelos clássicos da administração pública, ao lado da burocrática e da gerencial. Nesse modelo, os cargos públicos funcionam como privilégios, utilizados para ampliar patrimônio pessoal ou assegurar alianças políticas, refletindo a confusão entre interesse público e privado (Bresser-Pereira, 1998).

No Brasil, o patrimonialismo destacou-se no período colonial e imperial, marcado pela distribuição de terras, cargos e benefícios a aliados do poder central, consolidando o uso de funções públicas como instrumentos de favorecimento pessoal e político (Violin, 2007). Essa lógica, que confunde o público e o privado e entende os servidores como subordinados ao governante, dificultou a construção de uma administração impessoal e voltada ao cidadão, sendo um dos fatores que impulsionaram as reformas administrativas do final do século XX (Bresser-Pereira, 1998; Violin, 2007).

Em sua obra *Da Administração Pública Burocrática à Gerencial* Luiz Carlos Bresser Pereira 1996 traz:

[...] administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias parlamentares, que surgem no século XIX (1996, p. 10).

Por sua vez, Piegas e Vasconcelos (2024) relacionam algumas disfunções que podem ser atribuídas ao patrimonialismo, como nepotismo e favoritismo, corrupção, clientelismo, ausência de profissionalização, centralização de poder, falta de controle e prestação de contas, entre outras práticas prejudiciais ao interesse público. A capacidade técnica e a meritocracia são menos valorizadas do que a lealdade política e os laços pessoais (Piegas; Vasconcelos, 2024). A profissionalização é incipiente, com servidores nomeados por critérios subjetivos e sem garantia de estabilidade.

[...] Sérgio Buarque de Holanda, que foi quem pela primeira vez utilizou o conceito de patrimonialismo para caracterizar as elites políticas brasileiras, distinguindo o “funcionário patrimonial do puro burocrata”, observa que “não era fácil aos detentores das posições públicas de responsabilidades, formados por tal ambiente (família patriarcal), compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público” (Bresser-Pereira, 2001, p.7).

Importante destacar que, pelas diversas fragilidades, este modelo de gestão pública se mostra ineficiente, sendo permeável à corrupção, nepotismo e outras práticas prejudiciais ao bem-estar da sociedade, sendo incompatível com os princípios da administração pública contemporânea. A transição para

modelos mais modernos de administração pública no Brasil, como o burocrático e o gerencial, representou um esforço para superar as práticas patrimonialistas e promover uma gestão mais eficiente, transparente e voltada para o interesse público.

2.2 Administração Pública Burocrática

Em meados do século XX, como reação à ineficiência e à corrupção endêmica da administração patrimonialista, o modelo burocrático ganha força como alternativa para profissionalizar e racionalizar a gestão pública. A Administração Pública Burocrática, também concebida por Max Weber, surge como uma resposta à administração patrimonialista, buscando estabelecer critérios racionais e impessoais na gestão pública.

A trajetória inicial do Estado brasileiro mostra como, até a década de 1930, a estrutura da administração pública no Brasil era mais marcada pelo patrimonialismo, pelo baixo volume de políticas públicas – e, consequentemente, de direitos de cidadania –, bem como pelo frágil desempenho estatal. Com efeito, a primeira iniciativa de reforma do aparato estatal brasileiro, com vistas à construção de corpo burocrático profissional e meritocrático, ocorreu a partir de 1930, com o início do primeiro governo do então presidente Getúlio Vargas. (Abrucio; Loureiro, 2010, p.41).

A administração pública burocrática surgiu como substituta do modelo patrimonialista, marcado pela confusão entre o público e o privado (Bresser-Pereira, 2015). Fundamentada na hierarquia funcional, na especialização do trabalho, na impessoalidade e na formalização de regras, valoriza a competência técnica e estabelece o ingresso no serviço público por concursos, com progressão baseada no mérito (Ribeiro; Midlej e Silva, 2024). Esse modelo consolidou avanços como a separação entre as esferas pública e privada, a padronização de decisões e a previsibilidade administrativa, sustentadas por normas, regulamentos e cadeia de comando bem definida (Piegas; Vasconcelos, 2024).

Segundo Pereira (2024), ainda que o modelo burocrático tenha trazido avanços significativos em relação ao patrimonialismo, como a profissionalização do serviço público e a redução da corrupção, ele também apresentou limitações que dificultaram a modernização da gestão pública e a sua adaptação às novas demandas da sociedade. A excessiva rigidez e formalismo dos processos, a centralização do poder, a falta de flexibilidade e a falta de autonomia dos gestores públicos engessam a administração pública, tornando-a ineficiente, lenta e pouco responsiva às necessidades dos cidadãos. Ela pode gerar também resistência à

mudança e à inovação, dificultando a adaptação da administração pública às novas demandas da sociedade.

[...] A Reforma da Gestão Pública de 1995-98 não subestimou os elementos patrimonialistas e clientelistas ainda existentes em um Estado como o brasileiro, mas, ao invés de continuar se preocupando exclusivamente com ele, como fazia a reforma burocrática desde que foi iniciada nos anos 1930, avançou na direção de uma administração mais autônoma e mais responsabilizada perante a sociedade, a partir do pressuposto que a melhor forma de lutar contra o clientelismo e outras formas de captura do Estado é dar um passo adiante e tornar o Estado mais eficiente e mais moderno. É preciso lutar contra a corrupção e o desperdício, mas essa luta não alcança êxito se nos limitamos a travar a administração pública com controles e mais controles. Ao invés disso, é preciso combinar confiança com controle, dar mais autonomia ao gestor público e fazê-lo, mas responsabilizado pelos seus atos. (Bresser-Pereira, 2005, p.13).

O modelo burocrático foi implementado no Brasil a partir da década de 1930, com o objetivo de modernizar a administração pública e combater o patrimonialismo. No entanto, a burocracia brasileira, assim como em outros países, também apresentou disfunções, como o excesso de formalismo, a rigidez e a falta de foco nos resultados, demonstrando incapacidade de lidar com a crescente complexidade e urgência das demandas sociais contemporâneas.

2.3 Administração Pública Gerencial

A administração pública gerencial surge como uma alternativa aos modelos patrimonialista e burocrático, buscando superar as limitações destes e promover uma gestão mais eficiente, eficaz e orientada para resultados. A administração pública gerencial é uma abordagem que busca aplicar princípios e práticas da gestão privada ao setor público, baseando-se na ideia de que as organizações governamentais devem adotar métodos eficientes, flexíveis e orientados para resultados, similares aos utilizados pelas empresas privadas (Pereira, 2024).

Para Bresser-Pereira (1996), a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, se deu com o Decreto-Lei nº 200/67, que instituiu o conceito de “administração por objetivos”, sendo uma tentativa de mitigar a rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Entretanto a administração pública gerencial no Brasil ganhou força a partir da década de 1990, com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, que visava modernizar a gestão pública, aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A reforma da gestão pública, ou gerencial, é a segunda reforma administrativa que acontece no capitalismo. A primeira foi a reforma burocrática, que aconteceu nos países desenvolvidos na segunda metade do século XIX, e nos anos 30 no Brasil. E a segunda é a reforma da gestão pública que está acontecendo desde os anos 80 nos países desenvolvidos e desde 90 no Brasil. (Bresser-Pereira, 2002, p. 32).

De acordo com Violin (2007), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, norteia-se na busca por redução de custos e na elevação da qualidade e da eficiência dos serviços públicos, tendo o cidadão como foco principal. Esse modelo rompe com a lógica tradicional da administração burocrática, embora não abandone completamente seus princípios, mantendo alguns aspectos, como a exigência de concurso público para ingresso, a estrutura de remuneração padronizada, planos de carreira, avaliações de desempenho e capacitação contínua. A principal distinção está na forma de controle adotada: em vez de priorizar os procedimentos, passa-se a dar ênfase aos resultados, com monitoramento realizado após a execução. Nessa perspectiva, o interesse público deixa de ser identificado com os interesses do Estado e passa a refletir as demandas da coletividade, posicionando o cidadão como um “cliente” dos serviços públicos.

Algumas características e princípios da administração pública gerencial incluem a orientação para resultados, descentralização de autoridade, ênfase na gestão por resultados, foco no cidadão-usuário, flexibilização e autonomia gerencial, parcerias com o setor privado e responsabilização e controle social. Este modelo busca promover a eficiência e a eficácia na gestão pública, concentrando-se em resultados mensuráveis e na satisfação do cidadão-usuário (Cardoso; Marengo, 2019). A administração pública gerencial também busca promover a descentralização e a autonomia gerencial, transferindo poder e responsabilidade para os níveis mais baixos da hierarquia administrativa, permitindo que os gestores tenham mais flexibilidade e autonomia para tomar decisões e implementar políticas públicas.

Apesar de sua relevância, o gerencialismo recebeu críticas por priorizar aspectos econômicos em detrimento dos sociais e por abrir margem para a privatização de serviços essenciais (Pereira, 2024). Os críticos da administração pública gerencial argumentam que a ênfase nos resultados pode levar à negligência de outros valores importantes, como a equidade, a justiça social e a proteção dos direitos humanos. Além disso, apontam que a flexibilização e a autonomia gerencial podem levar à corrupção e ao desvio de recursos públicos, caso não sejam acompanhadas de mecanismos de controle e responsabilização adequados (Cardoso; Marengo, 2020).

A administração pública gerencial não é uma panaceia e apresenta desafios e limitações. A implementação da administração pública gerencial requer a superação de obstáculos como a resistência à mudança por parte dos servidores públicos, a falta de capacidade técnica e gerencial dos gestores, a cultura organizacional arraigada e a falta de instrumentos de avaliação e monitoramento adequados.

Ainda, os críticos argumentam que a importação de modelos de gestão do setor privado para o setor público pode não ser adequada, uma vez que os objetivos e as responsabilidades das organizações governamentais são diferentes das das empresas privadas.

2.4 Administração Pública Societal

O paradigma da administração pública societal, também denominado como administração pública participativa ou cidadã, configura-se como uma evolução em relação aos modelos burocrático e gerencial, ao incorporar de forma sistemática a participação da sociedade civil na formulação, implementação e controle das políticas públicas. Esse modelo surge como uma alternativa crítica aos paradigmas anteriores, promovendo a inclusão ativa dos cidadãos nos processos decisórios e na gestão dos serviços públicos, em busca de uma governança colaborativa que legitime as ações governamentais e alinhe as políticas públicas às necessidades e expectativas da população (Paula, 2005; Pereira, 2024; Ribeiro; Midlej E Silva, 2024).

Nesse contexto, Norberto Bobbio (1992) entende a participação no poder político como uma decorrência direta da liberdade concebida como autonomia individual. Historicamente, essa participação se expressa na ampliação progressiva da presença dos membros da comunidade no exercício do poder. Para Bobbio, a participação consiste na atuação direta ou representativa dos cidadãos na gestão dos interesses coletivos, configurando-se como o método democrático por excelência.

Como todos sabem, o desenvolvimento dos direitos do homem passou por três fases: num primeiro momento, afirmaram-se os direitos de liberdade, isto é, todos aqueles direitos que tendem a limitar o poder do Estado e a reservar para o indivíduo, ou para os grupos particulares, uma esfera de liberdade em relação ao Estado; num segundo momento, foram propugnados os direitos políticos, os quais concebendo a liberdade não apenas negativamente, como não-impedimento, mas positivamente como autonomia — tiveram como consequência a participação cada vez mais ampla, generalizada e frequente dos membros de uma comunidade no poder político (ou liberdade no Estado); finalmente, foram proclama dos

os direitos sociais, que expressam o amadurecimento de novas exigências — podemos mesmo dizer, de novos valores —, como os do bem-estar e da igualdade não apenas formal, e que poderíamos chamar de liberdade através ou por meio do Estado (BOBBIO, 1992, p. 20).

[...] A participação democrática deveria ser eficiente, direta e livre: a participação popular, mesmo nas democracias mais evoluídas, não é nem eficiente, nem direta, nem livre. Da soma desses três déficits de participação popular nasce a razão mais grave de crise, ou seja, a apatia política, o fenômeno, tantas vezes observado e lamentado, da despolitização das massas nos Estados dominados pelos grandes aparelhos partidários (BOBBIO, 1992, p. 64).

A Constituição Federal de 1988 consagrou a participação popular como um dos pilares da administração pública brasileira. A Carta Magna estabeleceu diversos mecanismos de participação social, como os conselhos gestores, as audiências públicas, os orçamentos participativos e as iniciativas populares de lei, visando a fortalecer o controle social sobre a administração pública e a garantir a efetividade dos direitos fundamentais. O texto constitucional reconhece que o poder emana do povo, que o exerce não apenas por meio do voto, mas diretamente, mediante plebiscito, referendo e iniciativa popular, estabelecendo princípios participativos na organização dos municípios, na política.

Art. 1º [...]

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

[...]

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;

[...]

Art. 14. A soberania popular será exercida pelo sufrágio universal e pelo voto direto e secreto, com valor igual para todos, e, nos termos da lei, mediante:

I - plebiscito;

II - referendo;

III - iniciativa popular.

Art. 198. As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes:

[...]

III - participação da comunidade.

Art. 204. As ações governamentais na área da assistência social serão realizadas com recursos do orçamento da seguridade social, previstos no art. 195, além de outras fontes, e organizadas com base nas seguintes diretrizes:

[...]

II – participação da população, por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis. (Brasil Constituição, 1988).

Para tanto, satisfaz ter em vista que este projeto constitucional não se esgota no momento de elaboração do texto constitucional, mas que se projetou ao futuro como condição de possibilidade para a sua própria construção (Possolo; Megali Neto, 2019). Nesta perspectiva, a promulgação de leis complementares que criaram espaços de participação paritária visam aproximar a sociedade civil e o Estado no processo deliberativo em alguns setores da gestão pública (Monteiro; Nascimento, 2020).

A administração pública e a democracia participativa estabelecem uma relação intrínseca, fundamentada no princípio da soberania popular e na busca por uma gestão mais transparente, eficiente e voltada para o interesse coletivo (Ambrosi, 2025). Entretanto é fundamental que os sujeitos estejam imersos em uma cultura que lhes permita escolher políticas que atendam aos seus interesses e que possam fazer parte desse processo decisório (Pires; Verçosa; Dantas, 2023).

A administração pública societal fundamenta-se na valorização de saberes coletivos, no diálogo e na construção compartilhada de soluções, fortalecendo o vínculo entre gestão e cidadania (França Fl, 2008; Ribeiro; Midlej e Silva, 2024). Esse modelo busca democratizar a gestão pública por meio da participação ativa da sociedade civil em conselhos, fóruns e ouvidorias, exigindo também um papel mais participativo do gestor público. Representa, assim, um avanço em direção a práticas mais democráticas, transparentes e inclusivas, ao permitir que os cidadãos atuem na formulação, implementação e controle das políticas públicas (Ambrosi, 2025). Contudo, como aponta Avritzer (2008; 2024), a participação social no Brasil não é uma conquista consolidada, mas um processo em constante disputa, no qual os espaços institucionais participativos, embora representem avanços democráticos, permanecem sujeitos a tensões e riscos de captura por interesses corporativos. O desafio é garantir que esses mecanismos mantenham vitalidade democrática, assegurando efetiva deliberação e protagonismo cidadão.

O modelo participativo, embora carregado de potencial transformador, enfrenta desafios como a articulação de múltiplos atores sociais, a garantia de representatividade e a efetividade dos mecanismos de participação. No Brasil, a trajetória da administração pública reflete ciclos de centralização autoritária, abertura democrática e institucionalização da participação cidadã, compondo

um cenário marcado pela convivência de diferentes modelos e abordagens. Essa diversidade paradigmática revela a complexidade da gestão pública e demanda soluções criativas e colaborativas entre gestores, servidores, sociedade civil e academia (Pereira, 2024). Nesse contexto, a capacitação de gestores públicos municipais, sobretudo em cargos eletivos e comissionados, configura-se como estratégia essencial para fortalecer a capacidade institucional, aprimorar a qualidade dos serviços prestados e promover o desenvolvimento sustentável.

A falta de preparo dos gestores municipais pode dificultar o combate à corrupção e a promoção de políticas públicas efetivas, além de comprometer a qualidade dos serviços prestados à população. Para tanto, é fundamental que os programas de capacitação sejam adequados às necessidades e realidades dos municípios, considerando as especificidades de cada contexto local e as demandas da população.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa é de natureza qualitativa e interpretativa, desenvolvida a partir de uma revisão bibliográfica crítica, visando uma compreensão abrangente dos desafios na capacitação de gestores públicos municipais no Brasil. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sistemática da literatura existente sobre os paradigmas da administração pública, a formação de gestores públicos e os impactos da capacitação na gestão municipal, com o objetivo identificar as principais tendências, conceitos e modelos teóricos relevantes para a análise do problema de pesquisa.

Foram analisadas publicações científicas, incluindo artigos e livros que abordassem a temática da administração pública e da gestão municipal no contexto brasileiro. A pesquisa bibliográfica foi conduzida em bases de dados acadêmicas, como a Scientific Electronic Library Online, Google Acadêmico, Scopus Preview, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e Academia.edu, utilizando descritores como “administração pública”, “gestão municipal”, “capacitação de gestores”, “paradigmas da administração” e “profissionalização da gestão pública”.

Ressalta-se que a pesquisa bibliográfica é essencial para construir um conhecimento aprofundado sobre o tema em questão, bem como para identificar as lacunas existentes na literatura e as oportunidades de novas pesquisas (Gil, 2008). A abordagem buscou compreender os elementos conceituais e empíricos que relacionassem os paradigmas administrativos às práticas de capacitação e formação de gestores municipais, com atenção especial aos ocupantes de cargos eletivos e comissionados.

4 O papel do gestor público municipal

O gestor público municipal ocupa uma posição estratégica na administração pública brasileira, sendo responsável por conduzir a gestão dos recursos e serviços públicos em nível local, bem como na garantia do bem-estar da população, sendo responsável por planejar, coordenar e executar políticas públicas em diversas áreas, como saúde, educação, assistência social, infraestrutura e meio ambiente. Nesse contexto, o gestor público deve possuir uma visão sistêmica do município, compreendendo as interrelações entre os diferentes setores da administração pública e as dinâmicas sociais, econômicas e ambientais do território. Além disso, o gestor público municipal deve ser capaz de dialogar com os diferentes atores sociais, como vereadores, servidores públicos, empresários, representantes da sociedade civil e cidadãos em geral, buscando construir soluções conjuntas para os problemas do município.

A descentralização administrativa ocorrida após a Constituição de 1988 atribuiu novas responsabilidades aos gestores municipais, intensificando as exigências de profissionalização (Guimarães; Oliveira, 2019). O gestor público, segundo Silva e Filho (2018), assessora, planeja, coordena ações e avalia políticas públicas em organizações estatais, utilizando recursos para gerir. Isso exige habilidades técnicas e gerenciais, visão estratégica e sensibilidade social para promover o desenvolvimento sustentável do município.

A gestão municipal é complexa e requer gestores qualificados, que entendam a estrutura do Estado e seu papel como provedor de serviços públicos (Silva; Sales Filho, 2018), bem como os mecanismos de motivação em ambientes organizacionais (Oliveira; Estivalet, 2019). A diversidade da gestão de uma cidade exige gestores com conhecimento e capacidade para tomar decisões apropriadas. É crucial que os gestores públicos possuam instrução adequada e direcionada à sua localidade para auxiliar o prefeito na gestão (Silva; Sales Filho, 2018).

Segundo Guimarães e Oliveira (2019), a atuação eficaz do gestor público requer competências em planejamento estratégico, gestão financeira, avaliação de desempenho, administração de contratos, comunicação, ética e governança, além do domínio do Direito Constitucional e Administrativo e dos princípios da administração pública. Deon et al. (2021) reforçam a importância da aplicação eficiente e econômica dos recursos públicos, com planejamento orçamentário e prestação de contas periódica. Para Silveira e Francisco (2025), a dimensão ética deve nortear todas as decisões, garantindo legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Contudo, apesar da previsão constitucional desses princípios, a gestão municipal ainda enfrenta desafios como clientelismo,

corrupção e falta de profissionalização, em grande parte pela indicação política de gestores (Guimarães; Oliveira, 2019). Nesse cenário, a capacitação contínua é essencial para que os gestores desenvolvam soluções inovadoras e transparentes, capazes de atender às demandas sociais e promover um Estado mais eficaz (Marmol; Rasoto, 2013).

De acordo com Silveira e Francisco (2025), embora tenha havido avanços alcançados nos últimos anos, a gestão pública brasileira ainda enfrenta desafios significativos, como a burocratização, a falta de planejamento e a dificuldade em atrair e reter talentos. É necessário que as práticas políticas incorporem maior transparência, participação cidadã e o uso de tecnologias que facilitem o monitoramento e a avaliação contínua, promovendo uma gestão pública mais adaptativa às demandas sociais. Os melhores propósitos para o país, município ou estado não prosperarão se as noções básicas de gestão pública não forem adequadamente respeitadas e aplicadas.

Diante desse cenário, a capacitação de gestores públicos municipais se torna uma prioridade para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o fortalecimento da democracia local. É preciso que a administração pública seja profissionalizada e novas capacidades sejam construídas, para que as funções estatais sejam desempenhadas de forma mais eficaz.

5 Desafios na profissionalização de gestores públicos municipais

A profissionalização dos gestores públicos municipais é um desafio complexo que envolve diversos aspectos, desde a formação acadêmica e a experiência profissional até a cultura política e os valores éticos. A falta de capacitação dos gestores públicos municipais em cargos comissionados e eletivos pode repercutir negativamente na governança e na governabilidade dos municípios, comprometendo a capacidade de resposta do governo local às demandas da sociedade.

A gestão pública municipal enfrenta desafios como a descontinuidade administrativa devido à rotatividade de gestores em cargos de confiança, a falta de clareza sobre responsabilidades, e a insuficiência de formação e experiência dos gestores, o que compromete a qualidade das decisões e a eficiência da administração (Guimarães; Oliveira, 2019). Outro fator que dificulta a profissionalização dos gestores públicos municipais é a cultura política, que muitas vezes privilegia o clientelismo, o nepotismo e a corrupção em detrimento do mérito e da competência.

No entendimento de Silveira e Francisco (2025), para minimizar os prejuízos superar esses desafios, é fundamental investir na formação e capacitação

continuada dos gestores públicos municipais, oferecendo cursos, treinamentos e programas de desenvolvimento profissional que abordem temas como gestão estratégica, finanças públicas, planejamento urbano, direito administrativo, ética e transparência. É preciso também fortalecer os mecanismos de controle interno e externo da administração pública, garantindo a transparência, a *accountability* e a participação social na gestão dos recursos públicos. Os processos de capacitação devem estar alinhados com os objetivos e metas institucionais. A falta de qualificação e o baixo nível de escolaridade dos gestores públicos municipais são fatores que podem comprometer a eficiência e a eficácia da administração pública, especialmente em municípios de pequeno porte.

A qualificação dos gestores públicos tem se mostrado essencial para garantir serviços adequados à população, transparência administrativa e participação social, exigindo que conheçam profundamente o município e planejem ações estratégicas voltadas ao desenvolvimento econômico e social (Guimarães; Oliveira, 2019). A profissionalização da liderança pública é, portanto, fundamental para enfrentar desafios complexos em níveis local e global (Lopes et al., 2020).

Segundo Silveira e Francisco (2025), a gestão por competências no setor público tem sido amplamente discutida na literatura, apontando para seus benefícios na melhoria da eficiência administrativa e na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Eles ressaltam ainda que a profissionalização dos gestores públicos municipais não se resume à aquisição de conhecimentos técnicos e habilidades gerenciais. É preciso também desenvolver valores éticos e uma cultura de serviço público, que priorize o interesse coletivo e o bem-estar da população. É importante desenvolver competências relacionadas à esfera política, à cidadania, à visão estratégica e à sustentabilidade para os gestores públicos, competências essas que transcendem as habilidades técnicas.

A criação de um sistema de seleção e avaliação de desempenho dos gestores públicos, baseado em critérios técnicos e objetivos, também é uma medida importante para a profissionalização da gestão pública municipal.

6 Comparativo de requisitos: servidores de carreira versus gestores políticos

Servidores de carreira e gestores indicados politicamente possuem diferentes requisitos de formação e capacitação, o que pode gerar disparidades na gestão pública municipal.

A legislação vigente estabelece requisitos de formação e capacitação para os servidores de carreira, como a exigência de nível superior para o ingresso em determinados cargos e a participação em programas de formação continuada.

Enquanto os servidores de carreira geralmente são selecionados por meio de concursos públicos e possuem formação específica na área em que atuam, os gestores indicados politicamente podem não possuir a mesma qualificação técnica. É importante ressaltar que tanto os servidores de carreira quanto os gestores indicados politicamente podem contribuir para a gestão pública municipal, desde que possuam as competências necessárias para o exercício de suas funções. A busca por essa eficiência na gestão pública exige, necessariamente, uma constante qualificação desses agentes públicos (Guimarães; Oliveira, 2019).

A Constituição Federal de 1988 estabelece os princípios da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que devem ser observados tanto pelos servidores de carreira quanto pelos gestores indicados politicamente (Silveira; Francisco, 2025). A análise comparativa entre os requisitos de formação e capacitação exigidos para cada um desses grupos é fundamental para identificar as lacunas existentes e propor medidas para a equiparação de conhecimentos e habilidades. A profissionalização da gestão pública municipal é um processo complexo, que envolve a superação de desafios políticos, culturais e administrativos.

Os servidores de carreira trazem consigo a experiência e o conhecimento técnico, enquanto os gestores indicados politicamente podem trazer uma visão mais estratégica e alinhada com as diretrizes políticas do governo local. Entende-se que a capacidade de uma burocracia é um fator importante na formulação e implementação de políticas públicas, sendo necessário fortalecer o papel da burocracia como formuladora de políticas públicas. A profissionalização da gestão pública municipal é um processo que envolve a valorização do mérito, a transparência na seleção e o investimento em capacitação (Vargas *et al.*, 2021).

Apesar das diferenças, é fundamental que ambos os grupos recebam capacitação adequada para o exercício de suas funções, a fim de garantir uma gestão pública eficiente e transparente. Apesar de não existir uma fórmula mágica para a gestão pública, o investimento em capacitação e qualificação dos servidores é um fator importante para o sucesso da gestão.

A articulação entre conhecimento técnico e capacidade política é fundamental para a gestão pública municipal (Silveira; Francisco, 2025). É necessário que os gestores públicos possuam um conjunto de habilidades que lhes permitam tomar decisões estratégicas, liderar equipes e implementar políticas públicas eficientes.

7 Resultados e discussão

A análise teórica realizada permitiu identificar que a capacitação e a profissionalização de gestores públicos municipais representam uma condição estratégica para o fortalecimento da administração pública local, sobretudo diante das mudanças paradigmáticas que vêm transformando o papel do Estado e a relação entre governo e sociedade. A transição de modelos burocráticos para abordagens gerenciais e, mais recentemente, para a administração pública societal, exige dos gestores competências que transcendem o conhecimento técnico, incluindo habilidades interpessoais, sensibilidade social, liderança, ética e capacidade de inovação.

Constatou-se que, nos municípios brasileiros, há um desequilíbrio evidente entre os requisitos exigidos de servidores de carreira e os critérios utilizados para a nomeação de gestores comissionados ou eleitos. Essa disparidade repercute negativamente na eficiência da gestão pública, sobretudo em contextos onde a indicação política se sobrepõe à competência técnica. A ausência de programas sistemáticos de formação continuada, a alta rotatividade em cargos estratégicos e a cultura política baseada no clientelismo e no favoritismo são apontadas como barreiras à consolidação de uma gestão profissionalizada.

Verificou-se ainda que, mesmo diante de avanços institucionais, como a ampliação de mecanismos de participação e controle social, muitos gestores municipais não estão suficientemente preparados para dialogar com as demandas da sociedade civil, implementar políticas públicas integradas ou gerenciar recursos com eficácia e transparência. Essa lacuna compromete a governança democrática e reduz a capacidade do Estado de oferecer serviços públicos de qualidade.

Os resultados sugerem que políticas públicas voltadas à formação de lideranças públicas devem considerar não apenas aspectos técnicos, mas também o desenvolvimento de competências político-institucionais, com enfoque na ética, na responsabilidade social e na construção de vínculos com a comunidade. A adoção de modelos de gestão por competências, aliada a instrumentos de avaliação e *accountability*, mostra-se como alternativa viável para elevar a performance dos gestores e, consequentemente, o desempenho institucional dos municípios.

8 Considerações finais

Diante das profundas transformações que atravessam a administração pública contemporânea, o fortalecimento da capacidade de gestão municipal emerge como elemento central para a efetivação dos direitos sociais, a eficiência

da máquina pública e o aprofundamento da democracia local. A pesquisa demonstrou que a profissionalização dos gestores públicos municipais é um desafio multidimensional, que envolve fatores políticos, culturais, institucionais e educacionais.

Os modelos de administração pública analisados — patrimonialista, burocrático, gerencial e societal — evidenciam que o avanço da governança pública está diretamente relacionado à qualificação dos agentes responsáveis pela formulação e execução das políticas públicas. No entanto, a realidade dos municípios brasileiros ainda é marcada por déficits de formação, baixa institucionalização de processos de capacitação e forte influência de práticas políticas que dificultam a adoção de critérios meritocráticos na nomeação de gestores.

Torna-se urgente, portanto, a criação de políticas estruturadas de formação e desenvolvimento de lideranças públicas, com base em diagnósticos das necessidades locais e alinhadas aos princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A promoção de uma cultura de aprendizagem contínua, associada a mecanismos de avaliação e responsabilização, poderá contribuir decisivamente para a construção de uma administração municipal mais competente, democrática, transparente e comprometida com o bem comum.

A superação dos desafios apontados requer a atuação articulada entre Estado, sociedade civil, academia e instituições de controle, com vistas a consolidar uma cultura de gestão pública baseada na ética, na competência e na responsabilidade social. Só assim será possível garantir que os municípios brasileiros estejam à altura dos desafios do século XXI, promovendo desenvolvimento com justiça social, participação cidadã e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz (org.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. p. 17-56.

AMBROSI, V. G. **Administração Pública e Democracia Participativa: um enfoque acerca dos princípios fundamentais**. Revista Foco, v. 18, n. 2, 5 fev. 2025.

AVRITZER, Leonardo. **Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático**.

Opinião Pública, Campinas, v. 14, n. 1, p. 43–64, 2008.

AVRITZER, Leonardo. **Entre o passado e o futuro**: a disputa em torno da participação. Belo Horizonte: UFMG, 2024.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 18 jul. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/84>. Acesso em: 23 mai. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na década de 1990. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado Patrimonial ao Gerencial**. In: PINHEIRO, Wilhelm; SACHS, [orgs.]. Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia das Letras, 2001. p. 222–259.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia: balanço da reforma do Estado no Brasil. In: BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria da Gestão. **Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública**. Brasília: MP/SEGES, 2002. p. 29–35. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/index.php/academic-papers/7585-914>. Acesso em: 25 mai. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Instituições, bom estado e reforma da gestão pública. In: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (orgs.). **Economia do setor público no Brasil**. São Paulo: Campus Elsevier, 2005. p. 3-17.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7–40, jan./mar. 2015.

CARDOSO, André Luis Rabelo; MARENCO, André. **Qualidade Burocrática e Performance Estatal: desvendando a caixa preta do município**. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v. 4, n. 11, p. 1-21, out-dez. 2019.

CARDOSO, André Luís Rabelo; MARENCO, André. **Nomeações políticas nos governos municipais e performance burocrática: avaliando o desempenho**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3,

p. 360-380, maio/jun. 2020.

DAVERSA, M. C. A.; FARIAS, A. **Competências associadas ao exercício da liderança sustentável: pesquisa realizada na administração pública municipal de Fazenda Rio Grande/PR.** Revista de Gestão Social e Ambiental, 2023.

DEON, S. M. et al. **Credibilidade orçamentária sob o prisma da metodologia PEFA: estudo no Estado de Santa Catarina.** BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 18, n. 3, 14 out. 2021.

FONTES FILHO, José Ricardo et al. Exigências de profissionalização da função pública no contexto das parcerias com organizações da sociedade civil. In: OLIVAR, José; OLIVEIRA, Lúcia Helena (orgs.). **A gestão pública no contexto das parcerias com organizações da sociedade civil: perspectivas Brasil-Chile.** Santiago do Chile: Universidade do Chile, 2022 p. 97-117. Disponível em: <https://libros.uchile.cl/1042>. Acesso em: 30 mai. 2025.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo gestão social. In: SILVA JR., Jeová Torres; MÂSIH, Rogério Teixeira; CANCADO, Airton Cardoso; SCHOMMER, Paula Chies (org.). **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção.** 1. ed. Juazeiro do Norte: Universidade Federal do Ceará – Campus Cariri, julho de 2008.p. 27-36.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMIDE, A. de Á.; PIRES, R. R. C. **Capacidade estatal e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas.** Brasília: IPEA, 2014.

GUIMARÃES, L. A.; OLIVEIRA, A. F. F. de B. **A importância da formação em gestão pública municipal para os gestores públicos no exercício de suas funções.** ID on line - Revista multidisciplinar e de Psicologia, v. 13, n. 45, p. 356-372, maio 2019. <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1735/0>

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas.** São Paulo: Perspectiva, 2013. v. 12.

LOPES, A. V. et al. **Profissionalização da liderança pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos.** Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 8, 22 jan. 2020.

MARENCO, André. **Policy-making ou recompensas?** Nomeações políticas nos governos municipais brasileiros. Revista de Administração Pública - EBAPE, v.57, n.1, p. 1-23, dez.2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/88766/83435>. Acesso em: 17 jun. 2025.

MARMOL, A. I. K.; RASOTO, A. **A importância da capacitação e**

qualificação do gestor público rumo ao Estado necessário. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba, mar. 2013.

MONTEIRO, Rhadson Rezende; DO NASCIMENTO, Euzeneia Carlos. **Da democracia às instituições participativas: considerações sobre o estado da arte da literatura sobre efetividade dos conselhos de política pública.** Destarte, Campo Grande, v. 9, n. 1 (2020), 18 fev. 2022

OLIVEIRA, J. M. de; ESTIVALETE, V. de F. B. **Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras.** Administração Pública e Gestão Social, v. 4, n. 11, p. 1, 1 out. 2019.

PAULA, A. P. P. de. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 36, 1 mar. 2005.

PEGORARO, Daniela; CAS, Elisane da; ROSSATO, Taísa M. **A eficiência no setor público: uma análise das publicações científicas nacionais.** *Anais do IX Encontro Brasileiro de administração pública*, 2022, São Paulo. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/792.pdf>. Acesso em 17 jun.2025.

PEREIRA, Álvaro S. **Modelos de gestão pública no Brasil: evolução e comparação entre os sistemas tradicional, gerencial e participativo.** Academia.edu [s.n.], 2024. Disponível em: https://www.academia.edu/126396251/MODELOS_DE_GEST%C3%83O_P%C3%9ABLICA_NO_BRASIL_EVOLU%C3%87%C3%83O_E_COMPARA%C3%87%C3%83O. Acesso em 29 de maio de 2025.

PIEGAS, R. B.; VASCONCELOS, F. C. de. **A adaptação do Balanced Scorecard aos princípios da nova gestão pública voltada ao planejamento estratégico: revisão integrativa da literatura.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Fundação Getulio Vargas (FGV/ EBAPE), maio 2024

PIRES, P. A. G.; VERÇOSA, P. S.; DANTAS, A. M. L. **Teoria democrática: algumas aproximações e considerações para o fazer participativo.** Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 27, n. 00, p. e023053, 2023. <https://doi.org/10.22633/rpge.v27i00.18456>. Acesso em: 21 jul. 2025

POSSOLO, Raquel Cristina; MEGALI NETO, Almir. **Democracia participativa brasileira: uma construção sob ataque.** CSOnline – Revista Eletrônica de Ciências Sociais, n. 30. 2019. <https://doi.org/10.34019/1981-2140.2019.27622>.

RIBEIRO, Érika Caracho; MIDDLEJ E SILVA, Sandra de Almeida.

Profissionalização da administração pública brasileira e a contribuição dos cursos do Campo de Públicas. il. 2024. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2024. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/handle/10482/52001>. Acesso em: 29 maio 2025.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Paulo Serviço Público**, v. 56, n. 3, p.259-276, set.2005.

SILVA, Evaldo J. da.; SALES FILHO, Marco. A. **A influência do grau de instrução do gestor público no desempenho financeiro dos municípios.** Anais do XVIII USP International Conference in Accounting, Jul. 2018. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anaais/18UspInternational/ArtigosDownload/1061.pdf>. Acesso em: 17 Julho 2025.

SILVEIRA, S. F. A. dos S.; FRANCISCO, D. N. **O papel do administrador na gestão pública: desafios e contribuições para a eficiência municipal.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal Goiano, Campus Posse, 24 mar. 2025. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/5332>. Acesso em: 19 Julho 2025.

SOUSA, Gabriel de Moraes. **Eficiência e transparência na administração pública: desafios e perspectivas para uma gestão responsável e inovadora.** Revista Foco, v. 17, n. 11, nov. 2024.

VARGAS, T. C. et al. **Gestão de pessoas por competência no setor público.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 2, p. 804, 22 abr. 2021.

VIOLIN, Tarso Cabral. Da Administração Pública patrimonialista à Administração Pública gerencial e a burocracia. A&C - **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 7, n. 30, p. 225-247, out./dez. 2007.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva.** V. 2, São Paulo: Editora UnB, 1994.

PREVALÊNCIA DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE AO LONGO DA VIDA

LIFETIME PREVALENCE OF PERSONALITY TRAITS

MARIANE BEATRIZ WITTMANN

Mestre em Gestão de Organizações Públicas
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil
E-mail: marianewittmann@gmail.com

ANA MARIA HEINRICHS MACIEL

Mestre em Administração Pública
Universidade Regional Santa Maria - UFSM, Brasil
E-mail: ana.heinrichs@hotmail.com

RESUMO: O estudo investiga a prevalência de traços de personalidade ao longo da vida, revisitando o artigo de Purol et al (2022) com os cinco grandes traços de personalidade. A pesquisa é composta por uma amostra de 2.121.093 pessoas entre 15 e 80 anos, em que é aplicado o método da correlação do teste qui-quadrado (χ^2) para a amostra, diferença de proporção com a utilização do software R, possibilitando verificar um padrão de comportamento. Como resultados é possível verificar a redução da proporção de extrovertidos, tanto do gênero masculino quanto do gênero feminino, assim como do neuroticismo. Crescimento da proporção de indivíduos classificados como de traço de personalidade conscienciosidade, para ambos os gêneros. Agradabilidade e abertura são os traços mais estáveis ao longo da variação da faixa etária. Essas descobertas destacam os papéis diferenciais dos traços de personalidade Big Five ao longo do tempo.

PALAVRAS-CHAVE: Personalidade; Cinco grandes personalidades, Psicologia; diferença de idades.

ABSTRACT: The study investigates the prevalence of personality traits throughout life, revisiting the article by Purol et al (2022) on the Big Five personality traits. The research comprises a sample of 2,121,093 people between 15 and 80 years old, to which the correlation method of the chi-square test (χ^2) is applied. This analysis utilizes the R software to examine the difference in proportion, allowing for the verification of a pattern of behavior. As a result, it is possible to verify the reduction in the proportion of male and female extroverts and neuroticism. Growth in the proportion of individuals classified as having the conscientiousness personality trait, for both genders. Pleasantness and openness are the most stable traits across age range variation. These findings highlight the differential roles of Big Five personality traits over time.

KEYWORDS: Personality; Five Big Personalities; Psychology; age difference;

1 Introdução

A psicologia é uma área que se encontra em contínua construção, sendo um reflexo da evolução dos indivíduos e da transformação da sociedade ao longo dos anos. Esse entendimento respalda a necessidade de identificar aspectos que caracterizam os traços de personalidade ao longo da vida, possibilitando compreender melhor os sujeitos nos seus campos de atuação e desempenho (Barletta, Araújo & Neufeld, 2023; Usslepp, et al 2020; Xu, 2020; Zell & Lesick, 2022).

Pesquisas anteriores indicam que a personalidade pode sofrer alterações ao longo da idade, em que os adultos têm uma tendência de serem agradáveis e menos neuróticos que pessoas mais jovens (McCrae, 2004). No entanto, grande parte desses estudos partiu de traços de personalidade que podem ser influenciadas pelas motivações das pessoas para parecerem amigavelmente desejáveis, que também alteram ao longo da vida (Purol, et al, 2022).

Ainda não há um consenso nas pesquisas com relação aos traços de personalidade ao longo da vida. Portanto, surge a necessidade de um estudo com uma amostragem significativa, referenciando o artigo de Purol et al (2022), objetivando investigar a prevalência entre os cinco traços de personalidade ao longo da vida.

2 Referencial Teórico

Nos últimos anos, pesquisas têm aprofundado a análise desses traços em diferentes fases do ciclo vital, revelando que a personalidade, embora relativamente estável, apresenta variações significativas ao longo da vida. Estudos longitudinais e transculturais indicam, por exemplo, que a extroversão e o neuroticismo tendem a diminuir com a idade, enquanto a agradabilidade e a conscienciosidade apresentam aumentos graduais (ROBERTS et al., 2006). Tais mudanças sugerem que fatores maturacionais, sociais e culturais influenciam a expressão dos traços de personalidade em diferentes contextos.

Outro aspecto relevante refere-se às diferenças de gênero. Pesquisas apontam que mulheres tendem a apresentar níveis mais elevados de agradabilidade e neuroticismo, enquanto os homens, em algumas culturas, apresentam escores ligeiramente mais altos em extroversão (SCHMITT et al., 2008). Esses achados

reforçam a importância de se considerar variáveis sociodemográficas ao analisar a prevalência e a estabilidade dos traços de personalidade.

3 Método

O estudo investiga a prevalência de traços de personalidade ao longo da vida, revisitando o artigo de Purol et al (2022) com os cinco grandes traços de personalidade, sendo eles: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade e neuroticismo e abertura a novas experiências. Com base nos estudos de Purol, et al (2022) e McCrae, et al (2004), foram coletados dados e replicados nesse estudo, procurando analisar a prevalência de traços de personalidade ao longo da vida. Foram coletados dados entre diferentes faixas etárias, entre os gêneros masculino e feminino, variando entre 15 a 80 anos de idade, com uma amostra total de 2.121.093 indivíduos.

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, foi realizada análise fatorial com cinco fatores, os quais compreendem os cinco grandes traços de personalidade, sendo eles: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura a novas experiências.

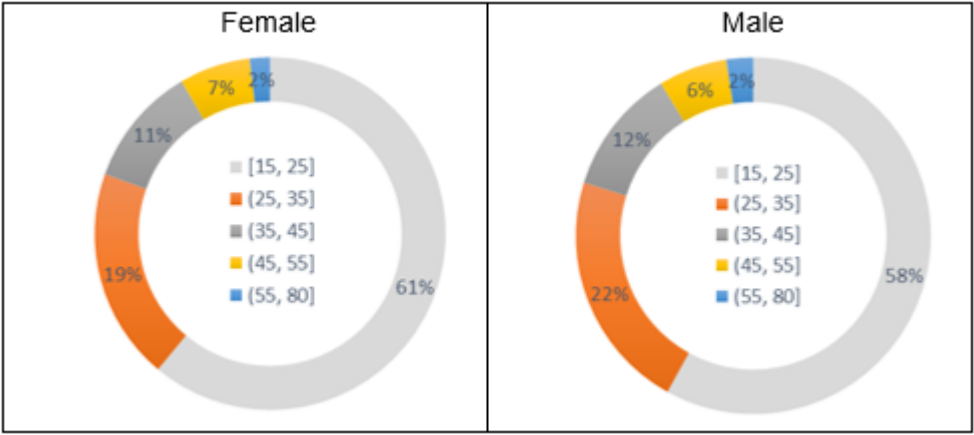
As hipóteses do teste são as mesmas do teste original de Box e Pierce (1970), será rejeitado se , onde Q representa a amostra, representa o nível de significância e os graus de liberdade, ou se p -value for menor ou igual ao nível de significância α (geralmente de 1 a 5%).

O estudo utilizou a técnica de correlação do teste qui-quadrado para a amostra, com diferença de proporção, possibilitando verificar um padrão de comportamento. O teste qui-quadrado representa um teste não paramétrico, o qual reflete o afastamento entre os valores observados das variáveis instigadas. Todas as estimativas sobre as variáveis foram obtidas com a utilização do software R, em que os resultados são apresentados no próximo tópico.

4 Resultados

O estudo foi desenvolvido com uma amostra composto por 2.121.093 pessoas entre 15 e 80 anos, recrutados em uma série de estudos, que tinham dados completos sobre a idade e os respectivos traços de personalidade. A amostra corresponde a 61% (1.289.595) do gênero feminino, com idade média de 26 anos e desvio padrão de 11. O sexo masculino corresponde a 39% (831.498) da amostra, com idade média de 27 anos e um desvio padrão de 11.

Figura 1: Proporção entre gêneros masculino, feminino e as respectivas idades que participaram da amostra

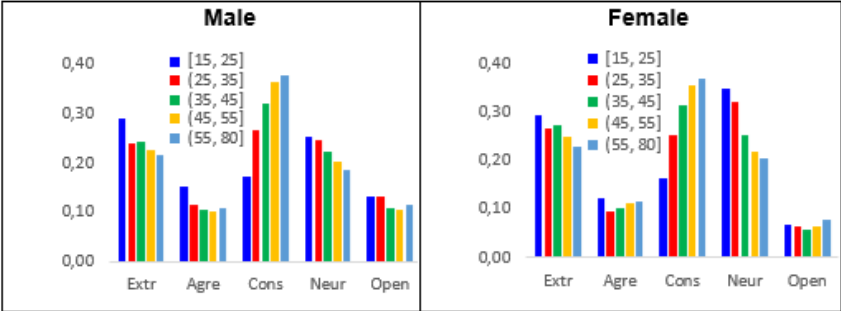


Dados da pesquisa (2025).

Também se nota, a partir da figura 1, que a maioria da amostra corresponde a idade entre 15 e 25 anos, em que a porcentagem diminui com o passar dos anos. Esse dado decorre da dificuldade de acesso as pessoas adultas com mais idade.

Com base na figura 2, é possível verificar os cinco grandes tipos de personalidade separados por gênero masculino e feminino ao longo da idade. Nota-se a redução do traço de personalidade extrovertido, tanto para o gênero masculino quanto para o gênero feminino. Esse resultado é explicado como uma tendência de amadurecimento das pessoas com a idade, independente da fonte real das diferenças de personalidade. Especificamente, os adultos mais velhos são mais agradáveis e menos neuróticos, em relação aos jovens, como resposta a informações ambientais, como os papéis sociais assumidos ao longo da vida, o que facilita a mudança de personalidade (Purol, et al, 2022).

Figura 2. Prevalência de traços de personalidade ao longo da vida para homens e mulheres



Extr = Extraversion, Agree = Agreeableness, Cons = Conscientiousness, Neur = Neuroticism, Open = Openness to experience.

Além disso, há uma redução do neuroticismo, para ambos os gêneros, e um crescimento da proporção de indivíduos classificados como de traço de personalidade conscienciosa. Já a agradabilidade e abertura a novas experiências são os traços mais estáveis ao longo da variação da faixa etária. Esses dados também foram encontrados segundo Mccrae, 2004, em que os adultos mais velhos possuem uma tendência de ser mais amáveis e menos neuróticos que os adultos jovens.

Na análise da avaliação dos cinco tipos de personalidade, observa-se que a conscienciosidade é o traço predominante entre os perfis avaliados nos dois gêneros. Esse achado também ocorre na pesquisa de Claudino, et al. (2020), o qual estudou a associação entre empatia e personalidade em estudantes de medicina, resultando também no traço de conscienciosidade como dominante entre os gêneros. Além disso, nos achados de Zell e Lesick (2022) também indicaram que a conscienciosidade produziu o efeito mais forte, se comparado com os outros traços de personalidade.

Com relação as variações de gêneros, o estudo resulta em uma certa tendência de equiparação entre masculino e feminino, ressaltando que as mulheres possuem um grau mais elevado para neuroticismo, principalmente até os 35 anos. Esse achado também pode ser visualizado na pesquisa de Mccare, 2002, em que indica que as mulheres têm uma tendência mais alta de extroversão, neuroticismo e conscienciosidade nas cinco grandes dimensões da personalidade.

Tabela 1. Disposição dos traços de personalidade por faixa etária para o sexo masculino

Age group	Personality traits ^(a)					Total
	EX	AG	CO	NE	OE	
[15, 25]	0,290	0,153	0,174	0,253	0,131	1,000
(25, 35]	0,240	0,116	0,265	0,247	0,132	1,000
(35, 45]	0,243	0,104	0,321	0,223	0,109	1,000
(45, 55]	0,227	0,101	0,363	0,203	0,105	1,000
(55, 80]	0,215	0,108	0,376	0,186	0,114	1,000
(55, 80] – [15, 25]	-0,074	-0,044	0,202	-0,066	-0,017	-

Analisando a tabela 1 é possível notar que ocorre alteração na proporção dos traços de personalidade para os indivíduos do gênero masculino. Verifica-se uma pequena redução do traço de agradabilidade, assim como no traço extrovertido, neuroticismo, aberto a novas experiências, ao longo da idade. Portanto, jovens possuem um grau maior desses traços, se comparados com os adultos com maior

idade. Porém, só pode ser considerada substancialmente elevada a diferença para o traço conscienciosidade (0,202), a qual aumenta de 0,174 para 0,376.

Tabela 2. Disposição dos traços de personalidade por faixa etária para o sexo feminino

Age group	Personality traits ^(a)					Total
	EX	AG	CO	NE	OE	
[15, 25]	0,295	0,123	0,164	0,350	0,068	1,000
(25, 35]	0,267	0,097	0,252	0,321	0,064	1,000
(35, 45]	0,272	0,102	0,315	0,254	0,057	1,000
(45, 55]	0,250	0,111	0,356	0,218	0,065	1,000
(55, 80]	0,230	0,117	0,368	0,206	0,079	1,000
(55, 80] – [15, 25]	-0,065	-0,006	0,204	-0,144	0,010	-

Para os indivíduos classificados como de gênero feminino, o traço de personalidade que apresenta maior alteração é o conscienciosidade, com um aumento de 0,204 e o neuroticismo, com uma redução de -0,144, conforme tabela 2. Esse resultado também é visto no estudo de Vianello, et al (2013), em que as mulheres possuem níveis mais altos de conscienciosidade e neuroticismo.

Não há explicação conclusiva para esses resultados, mas há implicações interessantes para as explicações teóricas das diferenças de prevalência de traços na personalidade. Estudos indicam uma forte influência por autopercepções, preocupações de conveniência social e normas sociais (Purol, et al., 2022).

5 Considerações finais

O estudo oportunizou uma reflexão no âmbito teórico e prático, investigando a prevalência de traços de personalidade ao longo da vida, revisitando o artigo de Purol et al (2022) com os cinco grandes traços de personalidade, sendo eles: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade e neuroticismo e abertura a novas experiências. Como a maioria dos estudos de personalidade se baseia em autorrelatos, é possível que ocorre uma forte influência por efeitos da necessidade das interações sociais. Para resolver essa limitação, a pesquisa examinou as diferenças de idade na personalidade em uma grande amostra de indivíduos entre 15 e 80 anos, sendo um total de 2.121.093 pessoas.

Embora ocorreram pequenas diferenças entre os gêneros masculino e feminino, é possível verificar a redução da proporção de extrovertidos, assim como do neuroticismo. Já para o traço de personalidade conscienciosidade, houve um crescimento da proporção de indivíduos classificados com esse perfil.

Agradabilidade e abertura são os traços mais estáveis ao longo da variação da faixa etária.

Referências

BARLETTA, J. B.; ARAÚJO, R. M.; NEUFELD, C. B. Levantamento do perfil de supervisores clínicos de terapia cognitivo-comportamental no Brasil. *Estudos de Psicologia*, v. 40, e210072, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0275202340e210072>.

PUROL, M. F.; OH, J.; ABROM, M. C.; BERNARD, H.; FOREST, A.; HUHTALA, S. D.; KIM, H.; LIN, H.; MEREDITH, C. M.; MISAK, C. S.; MISON, A.; MONGOVEN, K.; NOMER, M.; PATEL, A.; QUAGLIA, J. L.; ROSS, J. N.; SARIC, N.; SHI, I.; SKAFF, J. R.; STEVENSON, K.; WINGO, A. V.; WOOD, S.; YESTREPSKY, H. G.; CHOPIK, W. J. Age differences in implicit and explicit personality traits. *Personality and Individual Differences*, v. 197, 2022. Elsevier. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111765>.

USSLEPP, N.; HÜBNER, N.; STOLL, G.; SPENGLER, M.; TRAUTWEIN, U.; NAGENGAST, B. RIASEC interests and the Big Five personality traits matter for life success—but do they already matter for educational track choices? *Journal of Personality*, v. 88, p. 1007-1024, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/jopy.12547>.

XU, H. Big Five personality traits and ambiguity management in career decision-making. *The Career Development Quarterly*, v. 68, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/cdq.12220>.

WADDELL, J. J.; NISSEN, L. M.; HALE, A. R.; KYLE, G. Using the Big Five Inventory to evaluate the personality traits of Australian pharmacists. *International Journal of Pharmacy Practice*, v. 28, n. 3, p. 275-281, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijpp.12597>.

ZELL, E.; LESICK, T. L. Big Five personality traits and performance: a quantitative synthesis of 50+ meta-analyses. *Journal of Personality*, v. 90, p. 559-573, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/jopy.12683>

A ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DE UMA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF A FAMILY AGROINDUSTRY

MARIANE BEATRIZ WITTMANN

Mestre em Gestão de Organizações Públicas
Universidade Federal Santa Maria - UFSM, Brasil
E-mail: marianewittmann@gmail.com

RESUMO: O estudo aborda a importância da administração rural na criação e estruturação de uma agroindústria familiar voltada à produção de queijo artesanal em Pouso Redondo (SC). O objetivo do trabalho é analisar como a administração rural contribui para o sucesso de agroindústrias familiares produtoras de queijos artesanais. A metodologia contempla análise de mercado, aspectos legais (licenciamento, selo ARTE, inspeções sanitárias), planejamento organizacional (missão, visão, cargos) e ferramentas administrativas como análise SWOT e níveis de decisão (estratégico, tático e operacional). Nos resultados, destaca-se o crescimento da produção e consumo de queijos no Brasil, com valorização dos produtos artesanais, que já representam cerca de 20% da produção nacional. O estudo detalha investimentos em infraestrutura, equipamentos e rebanho, além de estratégias de marketing baseadas nos 4Ps (produto, preço, praça e promoção). O estudo de caso da agroindústria revela como a gestão eficiente, o uso da mão de obra familiar e o posicionamento estratégico podem transformar um pequeno empreendimento em negócio sustentável, lucrativo e competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Agroindústria, estratégia, planejamento.

ABSTRACT: This study addresses the importance of rural management in the creation and structuring of a family-owned agribusiness focused on artisanal cheese production in Pouso Redondo, Santa Catarina. The objective is to analyze how rural management contributes to the success of family-owned agribusinesses producing artisanal cheese. The methodology encompasses market analysis, legal aspects (licensing, ARTE seal, health inspections), organizational planning (mission, vision, positions), and administrative tools such as SWOT analysis and decision-making levels (strategic, tactical, and operational). The results highlight the growth in cheese production and consumption in Brazil, with an increase in the value of artisanal products, which already represent approximately 20% of national production. The study details investments in infrastructure, equipment, and livestock, as well as marketing strategies based on the 4Ps (product, price, place, and promotion). The agribusiness case study reveals how efficient

management, the use of family labor, and strategic positioning can transform a small enterprise into a sustainable, profitable, and competitive business.

1 Introdução

De acordo com o Ministério da Agricultura e Pecuária a agroindústria é o ambiente físico equipado e preparado onde um conjunto de atividades relacionadas à transformação de matérias-primas agropecuárias provenientes da agricultura, pecuária, aquicultura ou silvicultura são realizadas de forma sistemática. Ou em outras palavras, é a junção do setor agropecuário com o setor industrial. A agroindústria agrega valor ao que é produzido no campo, por meio de processos como beneficiamento, conservação, embalagem e transformação dos produtos. Segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2024), as agroindústrias têm uma participação de 5,9% no Produto Interno Bruto (PIB) do nosso país, e a agroindústria brasileira é responsável por alimentar mais de 1 bilhão de pessoas em todo o mundo.

Nesse cenário, a administração rural se torna uma ferramenta essencial para garantir o sucesso e a sustentabilidade dessas agroindústrias familiares. Desde o planejamento inicial até a organização da produção, o controle de custos e a comercialização dos queijos, a gestão eficiente permite que o produtor rural transforme sua atividade em um negócio estruturado e competitivo. Assim, compreender a importância da administração rural na criação e estruturação de uma agroindústria familiar de queijos é fundamental para fortalecer o setor, gerar renda no meio rural e agregar valor à produção local.

Analisando o contexto da administração, o objetivo geral do trabalho é analisar a importância da administração rural na criação e estruturação de uma agroindústria familiar com enfoque na produção de queijo artesanal no município de Pouso Redondo em Santa Catarina, destacando os benefícios da gestão eficiente para o sucesso do negócio.

2 Fundamentação teórica

De acordo com Fayol (1989) “administrar é prever, organizar, mandar, coordenar e controlar”, e na administração rural, também são importantes o planejamento, a organização, a direção e o controle. Kay (1983) definiu a administração rural como sendo um processo de tomada de decisões através do qual recursos limitados são alocados para um número de alternativas produtivas, para organizar e operar o negócio agrícola de tal modo a atingir alguns objetivos. Holz (1994) define a administração rural como “a ciência que ajuda o produtor a

entender as suas decisões, é onde estão as informações necessárias para os técnicos ajudarem os produtores a tomarem as decisões”.

Em propriedades familiares e em pequenos empreendimentos agroindustriais, como a produção de queijos artesanais, a administração rural assume um papel ainda mais estratégico. Isso porque, nesses contextos, a boa gestão pode ser o diferencial entre o sucesso do negócio. Para Batalha (2001), a gestão no meio rural deve considerar tanto os aspectos técnicos da produção quanto os aspectos mercadológicos, financeiros e legais que envolvem o negócio.

De acordo com o SEBRAE (2021), a agroindústria familiar também cumpre um papel estratégico no desenvolvimento regional, gerando empregos diretos e indiretos, estimulando o turismo rural e promovendo circuitos curtos de comercialização. Além disso, é vista como uma forma eficiente de fortalecer a agricultura familiar, por meio do uso racional de recursos naturais, aproveitamento de excedentes da produção e maior autonomia financeira.

3 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois busca compreender e analisar a importância da administração rural na criação e estruturação de uma agroindústria familiar voltada à produção de queijos artesanais em Pouso Redondo – SC. Esse tipo de estudo é adequado quando se pretende aprofundar conhecimentos sobre um tema ainda pouco estudado no contexto específico, permitindo levantar informações, identificar variáveis relevantes e construir uma base teórica e prática para futuras pesquisas.

Para a realização do trabalho, foram considerados aspectos fundamentais da implantação de uma agroindústria familiar, incluindo os requisitos legais (licenças, alvarás, inspeções e Boas Práticas de Fabricação), além da descrição do negócio em termos de recursos disponíveis, localização, infraestrutura e mão de obra. Também se definiram a missão, visão e estrutura organizacional da agroindústria, bem como os setores administrativos necessários para o funcionamento adequado, como finanças, produção, marketing e vendas.

Além disso, foram utilizadas ferramentas de análise administrativa, como a Análise SWOT, que possibilitou identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento, assim como os níveis de decisão (estratégico, tático e operacional). Também foram avaliadas estratégias de marketing, contemplando segmentação de mercado, posicionamento do produto e os 4Ps (produto, preço, praça e promoção). Por fim, foram realizadas análises de mercado e de viabilidade econômica, utilizando dados oficiais para embasar a escrituração e o planejamento financeiro da agroindústria.

4 Resultados da pesquisa

A análise de mercado evidenciou que a produção e o consumo de queijos no Brasil apresentam crescimento contínuo, impulsionados pela valorização dos produtos artesanais e regionais. Em 2024, a produção nacional ultrapassou 1 milhão de toneladas, sendo que aproximadamente 20% correspondem a queijos artesanais, segmento que vem ganhando reconhecimento econômico e cultural. O consumo médio per capita atingiu 5,6 kg/habitante/ano, um avanço considerável em comparação com a década anterior, embora ainda abaixo de países tradicionais na produção de queijos, como França e Itália. Essa expansão tem sido favorecida por mudanças no perfil do consumidor, que busca alimentos de qualidade, com menor teor de aditivos, rastreabilidade e identidade cultural, características que diferenciam os queijos artesanais dos industrializados.

O estudo da agroindústria Queijos Alto Vale, localizada em Pouso Redondo – SC, revelou que sua estrutura produtiva conta com 25 cabeças de gado leiteiro, mão de obra majoritariamente familiar e infraestrutura adequada, incluindo ordenhadeiras, tanque de recepção, pasteurizador e prensas de queijo. O investimento inicial em equipamentos e instalações foi estimado em R\$ 804.672,00, contemplando também a loja física para comercialização. A gestão foi organizada em setores administrativos, produtivos, comerciais e logísticos, permitindo melhor distribuição de funções e maior eficiência na produção e venda dos queijos coloniais.

A Análise SWOT apontou como principais forças a localização estratégica à margem da BR-470, a qualidade artesanal dos produtos e a parceria com o comércio local. Entre as fraquezas, destacam-se a pequena escala produtiva e as perdas no processo de coleta do leite. As oportunidades estão associadas ao crescimento do mercado de queijos artesanais e à possibilidade de diversificação da produção, enquanto as ameaças envolvem a concorrência de marcas consolidadas, a suscetibilidade do rebanho a doenças e a variação nos custos de insumos.

As metas da agroindústria incluem abrir um ponto de vendas na área urbana em até cinco anos, ampliar o rebanho para 50 cabeças até 2027, elevar o lucro anual em 5% ao ano e conquistar o Selo ARTE e certificações de qualidade até 2035. Para atingir esses objetivos, foram traçadas estratégias como a manutenção de um bom relacionamento com clientes, fortalecimento do marketing digital, ampliação das parcerias comerciais e investimentos em tecnologia e boas práticas de fabricação. O mix de marketing foi planejado com uma linha diversificada de queijos (colonial, parmesão, curado no vinho, zero lactose e saborizados), preços competitivos e canais de venda que incluem loja própria, pontos parceiros e divulgação em redes sociais.

Os resultados demonstram que, com gestão eficiente e planejamento estruturado, a agroindústria Queijos Alto Vale possui potencial de expansão, podendo consolidar-se como referência regional na produção de queijos artesanais. O empreendimento alia tradição e inovação, atende às exigências legais e de qualidade e apresenta viabilidade econômica, contribuindo para a geração de renda familiar e para o fortalecimento do desenvolvimento local.

5 Considerações finais

A administração rural se mostra um pilar fundamental para o sucesso das agroindústrias familiares, especialmente aquelas voltadas à produção de queijos artesanais. O presente trabalho demonstrou que, por meio de uma gestão eficiente e estruturada, é possível transformar pequenos empreendimentos em negócios sustentáveis, rentáveis e competitivos, mesmo diante das limitações típicas da agricultura familiar.

Desde a concepção do projeto até a comercialização do produto, a gestão se faz presente em todos os níveis: estratégico, tático e operacional. Através de ferramentas como análise SWOT, planejamento financeiro, controle de qualidade, boas práticas de fabricação e estratégias de marketing, os produtores familiares podem maximizar o uso de seus recursos, garantir a qualidade do produto e atender com excelência às exigências do mercado consumidor atual. Portanto, fica evidente que o domínio de práticas de administração rural não apenas fortalece a estrutura das agroindústrias familiares, como também é essencial para sua permanência e crescimento em um cenário competitivo e em constante transformação.

Referências

BATALHA, Mário Otávio. **Marketing agroalimentar**: conceitos e ferramentas aplicáveis ao agronegócio. In: SPERS, Eduardo Eugênio (org.). *Gestão agroindustrial: práticas e desafios*. São Paulo: SPERS, 2021. p. [sem numeração]. Disponível em: <https://spers.pro.br/site/wp-content/uploads/2021/04/Capítulo-Livro-Batalha.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2025.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **Queijos artesanais ganham mercado e consolidam importância na cadeia do leite**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.embrapa.br/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HOLZ, E. **Fundamentos da gestao agricola.** Florianopolis: Epagri, 1994.
31p. Biblioteca(s): Epagri-Sede.

KAY, R.D. **Farm Management:** planning, control and implementation, 2a ed.,
New York: MacGraw-Hill, 1986.

PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE DIRETORIA E CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

*WOMEN'S PARTICIPATION IN DIRECTOR POSITIONS AND BOARDS
OF DIRECTORS*

MARIANE BEATRIZ WITTMANN

Mestre em Gestão de Organizações Públicas
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil
E-mail: marianewittmann@gmail.com

ANA MARIA HEINRICHS MACIEL

Mestre em Administração Pública
Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Brasil
E-mail: ana.heinrichs@hotmail.com

RESUMO: O estudo objetiva identificar o impacto da participação feminina na remuneração dos executivos. São utilizadas regressões por dados em painel não balanceados, através do método dos momentos generalizado sistêmico (GMM-SYS) com uma variável defasada. Os resultados indicam que a direção feminina aumenta significativamente o ROA e diminui significativamente o Q de Tobin, resultando que quanto maior participação feminina, maior remuneração dos executivos. Explicamos que a participação feminina impacta na política de remuneração, através das mulheres na gestão, considerando o conselho de administração e diretoria.

PALAVRAS-CHAVE: participação feminina, remuneração, executivos.

ABSTRACT: The study aims to identify the impact of female participation on executive compensation. Unbalanced panel data regressions are employed, utilizing the systematic generalized method of moments (GMM-SYS) with one lagged variable. The results indicate that female management significantly increases ROA and significantly decreases Tobin's Q, resulting in higher female participation and higher executive compensation. We explain that female participation impacts compensation policy through women in management, considering the board of directors and the executive board.

1 Introdução

O número de mulheres que atuam em cargos de diretoria e conselhos de administração aumentou significativamente nas últimas décadas (Elkinawy, Hibbert & Talukdar, 2023). Nas empresas de capital aberto no Brasil, o estudo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) indica que a participação feminina em conselhos de administração e diretorias cresceu de 12,8% em 2021 para 15,2% em 2023 (IBGC, 2023). Esse aumento da diversidade de gênero nas firmas tem alterado as concepções de gestão corporativa (Nascimento et al., 2022).

Nesta linha, como a diversidade de gênero na diretoria e conselho de administração impacta na política de compensação dos executivos de firmas brasileiras? Para responder esta questão o objetivo do presente estudo é identificar os efeitos da diversidade de gênero na estrutura de remuneração dos executivos em companhias de capital aberto no Brasil.

2 Fundamentação teórica

Em um contexto social de constantes modificações, pautas étnico-raciais, de orientação sexual e de gênero ganharam espaço, despertando o interesse da sociedade em conhecer a capacidade das organizações em administrar, medir e divulgar os impactos gerados para a coletividade (Silva et al., 2022). Mas e a relação da diversidade de gênero e a política de compensação dos executivos? Com base nestas suposições, formulou-se a seguinte hipótese teórica:

Hipótese 1. Quanto maior a diversidade de gênero menor a compensação total, média e o salário-base dos executivos.

3 Metodologia

Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva e quantitativa, com base em dados secundários. A população do presente estudo compreende em todas as firmas listadas na B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). A partir dessa população foram excluídos da amostra empresas não industriais e com Q de Tobin menor do que zero e maior que dez (Choi et al., 2012), resultando em uma amostra final de 322 companhias, correspondente a 2.222 observações. Os modelos foram estimados pelo método dos momentos generalizados sistêmicos (GMM-Sys), pois permite uma maior eficiência na obtenção de estimadores assintóticos. instrumentos.

Para mensurar a diversidade de gênero constituiu-se as variáveis independentes: (a) Proporção de mulheres no conselho de administração

(Mcons), mensurada pela divisão do número de membros mulheres no conselho de administração pelo total de membros; (b) Proporção de mulheres na diretoria executiva (Mdir), medida pela divisão do número de mulheres na diretoria pelo total de executivos e (c) Proporção de mulheres na gestão (Mgest), mensurada pela divisão do número de mulheres no conselho de administração e diretoria pelo total de membros desses dois órgãos. As variáveis dependentes correspondem a remuneração total (total), remuneração média (med), salário base (sal), bônus (bônus) e ações e opções (ac). A tabela 1 apresenta as variáveis dependentes, suas descrições e principais autores.

Tabela 1. Variáveis dependentes

Variáveis	Descrição	Autores
Remuneração	Remuneração total dos executivos	Fernandes e Machado (2023);
Total (Total)		Usman et al., (2018)
Remuneração	<i>Remuneração total do executivos</i>	Jensen e Murphy (1990).
Média (Med)	<i>número de executivos</i>	
Salário-base	Salário-Base (fixo) pagos aos	Jensen e Murphy (1990).
(Sal)	executivos.	
Bônus (Bônus)	Bônus pagos aos executivos	Harakeh et al., (2019); Jensen e
		Murphy (1990).
Ações e Opções	Ações e opções pagos aos executivos.	Almor et al., (2019); Harakeh et
(Ac)		al., (2019).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, as variáveis de controle refere-se ao entrenchamento dos executivos (idade e tenure), monitoramento (*board size* e independentes), desempenho (Roa e Q de tobin), tamanho (Ativo total) e endividamento (Alavancagem) das firmas. A tabela 2 contempla essas variáveis, suas descrições e principais autores e o sinal esperado conforme a teoria.

Tabela 2. Variáveis de controle

Variáveis	Descrição	Principais Autores	Sinal
Idade (Ida)	Idade média dos executivos	Harakeh et al., (2019)	+
Tenure (Ten)	Tenure médio dos executivos	Usman et al., (2018)	+
Board Size (Bsize)	Nº. total de conselheiros	Fernandes e Machado (2023); Zalata et al., (2019); Usman et al., (2018)	-
Independentes (Ind)	$\frac{n^{\circ} \text{ de conselheiros independentes}}{n^{\circ} \text{ de conselheiros}}$	Fernandes e Machado (2023); Usman et al., (2018)	-
ROA	$\frac{EBIT}{\text{Ativo total}}$	Baixauli- Soler et al., (2016); Fernandes e Machado (2023);	+
Q de Tobin (Q)	$\frac{(MVE + PS + D)^1}{\text{Ativo total}}$	Baixauli- Soler et al., (2016); Harakeh et al., (2019)	+
Ativo total (At)	log (ativo total)	Baixauli- Soler et al., (2016)	+
Alavancagem (Al)	$\frac{\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}}{\text{patrimônio líquido}}$	Fernandes e Machado (2023); Zalata et al., (2019); Usman et al., (2018)	+

Elaborado pelos autores.

Os dados referentes as variáveis independentes (diversidade de gênero), de monitoramento, desempenho, tamanho e endividamento foram coletados na base de dados *Refinitiv Eikon*, em dólares americanos. As informações quanto a idade, tenure e remuneração dos executivos foram captadas nos formulários de referência da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), disponíveis no sistema CVM (www.sistemas.cvm.gov.br). Os dados referentes a remuneração dos executivos foram convertidos em dólares americanos conforme cotação do Banco Central. As variáveis foram winsorizadas a 1%. Considerando a disponibilidade da CVM, o período de análise dos dados é de 2010 a 2022. Para estimar os modelos econométricos, utilizou-se o software Stata 14 e dados em painel não balanceados, conforme a equação (1):

$$REM_{it} = \alpha_i + REM_{it-1} + Mulher_{it} + W_{it} + \epsilon_{it} \quad (1)$$

Onde REM_{it} corresponde as variáveis de remuneração, REM_{it-1} variáveis de remuneração defasada em um período, $Mulher_{it}$ a diversidade de gênero, W_{it} representa as variáveis de controle, α é o intercepto, ϕ , γ e δ são os coeficientes e ϵ representa o termo de erro, i as firmas e t o tempo.

4 Resultados

A tabela 4 contempla os resultados dos modelos econométricos e dos testes de validação dos modelos. Antes de analisar os resultados das regressões, faz-se necessário testar a validade do modelo.

Tabela 4. Resultado dos modelos de regressão – GMM-SYS

Modelos de regressão – GMM-SYS					
Variáveis	Total	Média (Med)	Salário-Base (Sal)	Bônus	Ações e opções
D-1	0,7495*** (7,17)	0,6031*** (7,74)	0,4724*** (3,58)	0,1548* (1,76)	0,3728** (2,21)
Mcons	0,2577** (2,28)	0,0765*** (2,49)	0,3014** (2,22)	-0,0453 (-1,57)	0,0577 (0,84)
Mdir	0,2306* (1,75)	0,0060 (0,13)	0,0109 (0,05)	-0,0391 (-1,17)	-0,0682 (-0,97)
Ida	0,0027 (0,76)	-0,0001 (-0,03)	-0,0041 (-0,98)	0,0012 (0,83)	0,0011 (0,34)
Tex	-0,0085 (-0,77)	0,0018 (0,64)	0,0030 (0,30)	-0,0011 (-0,37)	0,0001 (0,11)
Bsize	-0,022** (-2,04)	-0,0062** (-2,27)	-0,0334** (-2,43)	-0,0001 (-0,01)	-0,0139* (-0,01)
Ind	0,1369 (1,08)	0,0455 (1,25)	0,0568 (0,30)	-0,0422 (-1,47)	-0,0772 (-0,89)
ROA	1,0511** (2,16)	0,2091* (1,91)	1,3882*** (2,45)	-0,3422*** (-3,25)	0,0538 (0,17)
Q	-0,0535*** (-2,83)	-0,0065 (-1,60)	-0,0506*** (-2,65)	0,0026 (0,56)	0,0001 (0,06)
At	0,0607** (2,29)	0,0186*** (2,81)	0,0490* (1,70)	0,0043 (0,75)	0,0167 (0,83)
Al	0,0211* (1,87)	0,0010 (0,42)	0,0187 (1,09)	-0,0063* (-1,73)	-0,0056 (-0,76)
Constante	-0,3273 (-1,16)	-0,0743 (-0,89)	0,1740 (0,56)	-0,0146 (-0,17)	-0,0075 (-0,03)
Testes de validação dos modelos de regressão					
Chi2	111,6752	130,3947	60,5788	37,1656	24,4858
Chi2_p	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0108
Hansen	145,4056	125,0661	57,5887	83,5139	39,1173

Hansen_p	0,4515	0,6529	0,7870	0,8514	0,9480
Ar1	-4,8131	-5,1469	-3,8917	-3,3511	-2,9344
Ar1_p	0,0000	0,0000	0,0001	0,0008	0,0033
Ar2	0,9101	1,7030	1,5372	0,4941	1,8156
Ar2_p	0,3628	0,2883	0,1243	0,6212	0,0700

Nota: D-1. Variável dependente defasada. Mcons. Proporção de mulheres no conselho. Mdir. Proporção de mulheres na diretoria. Ida. Idade média dos executivos. Tex. Tenure dos executivos. Bsize. Número de conselheiros. Ind. Proporção de conselheiros independentes. ROA. Return on Assets. Q. Q de Tobin. At. Ativo Total. Al. Alavancagem. Chi2. Teste Qui-Quadrado. Hansen. Teste de Hansen (1982). Ar1. Teste de autocorrelação serial de primeira ordem. Ar2. Teste de autocorrelação serial de segunda ordem.

Elaborado pelos autores.

Conforme a tabela 4, a participação de mulheres no conselho de administração impacta positivamente a remuneração fixa dos executivos. A variável Mcons é significativa a 5% nos modelos referentes a remuneração total (Total) e salário-base (Sal), e a 1% com relação a compensação média (Med) dos executivos. Em outras palavras, um aumento de um ponto percentual na diversidade de gênero no conselho de administração gera um acréscimo de 0,2577 pontos percentuais na remuneração total, 0,0765 na remuneração média e 0,3014 no salário-base. Nesta mesma linha, a participação feminina na diretoria influencia positivamente a remuneração total dos executivos.

5 Considerações finais

Os resultados dos modelos de regressão pelo Método dos Momentos Generalizados Sistemáticos (GMM-SYS) indicam que a diversidade de gênero no conselho de administração (Mcons) e na diretoria (Mdir) impactam na política de remuneração dos executivos. Quanto maior a proporção de mulheres no conselho maior seria a remuneração total, média e salário-base. De forma semelhante, a participação feminina na diretoria também aumentaria a remuneração total dos executivos. Esses resultados sugerem que atitudes e comportamentos das mulheres, que podem ser diferenciados com relação aos dos homens, seriam neutralizados pelo contexto corporativo, predominantemente, masculino (Sanad & Al Lawati, 2023). Com isso, rejeita-se a hipóteses deste estudo.

Referências

Almor, T., Bazel-Shoham, O. & Lee, S. M. The dual effect of board gender

diversity on R&D investments. *Long Range Planning*, 50(3), 1-23, 2019
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.004>

Choi, H. M., Sul, W. & Min, S. K. Foreign board membership and firm value in Korea. *Management Decision*, 50(2), 207–33, 2012.
 doi:10.1108/00251741211203533.

Costa, L.; Sampaio, J. O. & Flores, E. S. Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 721-738, 2019.

Elkinawy, S., Hibbert, A. M. & Talukdar, B. Gender differences in CEO risk tolerance: A look at fixed pay. *Global Finance Journal*, 57, 2019.

García-Izquierdo, A. L., Mendez-Fernández, C., Arrondo, R. Gender diversity on boards of directors and remuneration committees: the influence on listed companies in Spain. *Frontiers in Psychology*, 2018.

Harakeh, M., El-Gamma W. & Matar, G. Female directors, earnings management, and CEO incentive compensation: UK evidence. *Research in International Business and Finance*, 50, 153–170, 2019.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto*. IBGC, 3ª edição, 2023. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24627>

Rezende, J. & Story, J. O lado oculto da diversidade de gênero. *Sociedade e Gestão*, 20(3), 2021

Sanad, Z. & Al Lawati, H. Board gender diversity and firm performance: The moderating role of financial technology. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 2023. <https://doi.org/10.1108/CR-05-2023-0103>

Silva, L. K. S.; Oliveira, M. C., Junior, M., S., R. Mulheres no Conselho de Administração e a Divulgação de Responsabilidade Social Corporativa Relacionada a Gênero. *Revista Universo Contábil*, 18, e2022111, 10-21, 2022

Usman, M. et al. Gender diversity in compensation committees and CEO pay: evidence from China. *Management Decision*, 56(5), 1065-1087, 2018.

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO INSTITUCIONAL

GLAUCO OLIVEIRA RODRIGUES

Doutor em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: glaucop10@redes.ufsm.br

NEIMAR FERREIRA

Mestre em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: neimarferreira@gmail.com

JULIANO NUNES ALVES

Doutor em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: juliano.alves@ufsm.br

WAGNEI EIDT

Graduação em Administração

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: wagner_eidt@yahoo.com.br

ANDREI VANTOIR HASELEIN SEIDEL

Técnico em Enfermagem

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

E-mail: Vantoir.hs@gmail.com

Introdução

A Inteligência Artificial, outrora restrita ao campo técnico das ciências exatas, passou a ocupar posição de destaque nos mais diversos setores sociais, especialmente na educação superior. Ferramentas baseadas em algoritmos, modelos generativos e sistemas de linguagem natural tornaram-se parte integrante do cotidiano acadêmico, transbordando da sala de aula para os bastidores da gestão institucional. A IA hoje não apenas personaliza percursos de aprendizagem

e corrige avaliações, como também apoia a tomada de decisão, o planejamento estratégico e o monitoramento de indicadores nas universidades. Esta inserção, contudo, não é neutra; ela reflete um movimento global de digitalização do ensino e de aproximação da universidade ao mercado e à sociedade. Em países como o Quênia, por exemplo, universidades adotam chatbots para gerenciar matrículas e combater a evasão. Em paralelo, frameworks como o HOLIXE têm buscado garantir uma integração ética da IA, enquanto alertas são emitidos sobre os riscos de dependência intelectual e comprometimento da autonomia estudantil. Diante desse cenário, este estudo parte do entendimento de que a IA é mais do que uma ferramenta pedagógica: trata-se de um elemento organizacional com potencial de reconfigurar as práticas de gestão, a cultura institucional e os processos decisórios. Assim, o objetivo é mapear como a IA tem sido utilizada no ensino superior, identificando suas múltiplas aplicações, impactos e implicações para a governança universitária.

Referencial Teórico

A literatura científica contemporânea aponta para uma utilização multifacetada da Inteligência Artificial nas universidades, abrangendo desde os processos pedagógicos até os níveis mais altos da gestão institucional. Em termos educacionais, destacam-se os estudos que demonstram como a IA pode contribuir para a personalização da aprendizagem. Huang et al. (2025) mostram que sua aplicação em metodologias baseadas em problemas melhora significativamente a leitura e a motivação dos estudantes. Yuan (2025), ao analisar o uso de sensores biométricos e plataformas adaptativas, evidencia que a IA não apenas melhora o desempenho cognitivo, mas também atua sobre aspectos afetivos, como a ansiedade em contextos de ensino de línguas. Além disso, Khurramov et al. (2025) demonstram que redes neurais profundas podem ser utilizadas para corrigir textos jurídicos com rapidez e consistência, ampliando a eficácia do processo avaliativo. Por outro lado, autores como Fox, Pittaway e Uzuegbunam (2025) defendem que modelos de linguagem como o ChatGPT podem atuar como copilotos pedagógicos, fornecendo feedback imediato e simulações empresariais no ensino de empreendedorismo.

No plano da gestão universitária, estudos como os de Nyamwange (2025) e Makhanu (2025) mostram que universidades africanas já utilizam sistemas baseados em IA para ampliar o engajamento estudantil, realizar acompanhamentos preditivos e otimizar avaliações acadêmicas. Esses trabalhos, porém, também alertam para barreiras estruturais como ausência de políticas, resistência docente e falta de capacitação técnica. Jaiswal, Kuzminykh e Modgil (2025) destacam, por sua vez, a distância entre as competências ensinadas nos

cursos de IA e aquelas demandadas pela indústria, apontando para a necessidade de atualização curricular orientada por análise preditiva. No plano ético, Thompson (2025) alerta para os riscos de uma “idiocracia acadêmica”, enquanto Batat (2025) propõe o HOLIXE Framework como modelo de governança ética, centrado na liderança humana. Complementando essa discussão, Santos e Antonio (2025) apresentam métodos baseados em IA para detecção de fraudes e reforço da integridade acadêmica. Em síntese, o referencial teórico apresenta a IA como tecnologia de caráter pedagógico, gerencial e ético, capaz de catalisar transformações em múltiplas dimensões da universidade.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura (RSL), dividida em três fases principais. Na primeira, foi realizado o planejamento metodológico com a formulação da questão de pesquisa, definição de critérios de inclusão e exclusão, e construção das strings de busca. Utilizou-se como base metodológica o protocolo PRISMA 2020. A segunda fase envolveu a execução da busca nas bases Scopus e Web of Science, resultando em 2.259 registros, dos quais 140 foram selecionados após a triagem, leitura completa e análise metodológica. A terceira fase corresponde à análise e disseminação dos resultados. Ferramentas como Python foram empregadas para deduplicação, e o software VOSviewer foi utilizado para a análise de redes de coocorrência, cocitação e coautoria. Os dados coletados foram sistematizados em categorias temáticas e visualizados em gráficos e figuras interpretativas.

Apresentação e Análise dos Dados

Os dados demonstram que houve um crescimento exponencial da produção científica sobre IA no ensino superior, com mais de cinco vezes mais publicações em 2025 do que em 2021. Observa-se hegemonia do idioma inglês, predomínio de artigos científicos em periódicos indexados e concentração da produção em revistas das áreas de educação, administração e inovação. A análise das palavras-chave revela três grandes eixos: o primeiro voltado à performance estudantil e avaliação, o segundo à gestão institucional e inovação, e o terceiro à emergência de tecnologias como o ChatGPT. As redes de coocorrência confirmam a centralidade do termo “artificial intelligence” e a estruturação do campo em clusters interligados, que refletem tanto aplicações técnicas quanto implicações éticas e administrativas. Há uma transição evidente do uso técnico para o uso estratégico da IA nas universidades, culminando na adoção de modelos

generativos em contextos de decisão, gestão do conhecimento e transformação digital.

Usos da IA nas Instituições de Ensino

A análise dos estudos revela uma diversidade de usos da IA em instituições de ensino superior. No campo pedagógico, ela atua como agente de personalização, mediando tarefas conforme o nível de engajamento e promovendo a aprendizagem ativa. No campo avaliativo, a IA permite feedbacks mais rápidos, objetivos e escaláveis, conforme demonstrado em cursos de Direito e empreendedorismo. Na gestão institucional, seu uso vai desde o monitoramento da evasão estudantil até a reconfiguração dos currículos com base em tendências de mercado. A IA também aparece como ferramenta de mensuração de atitudes, por meio de escalas psicométricas, e de preservação da integridade acadêmica, com métodos de detecção de plágio e textos gerados artificialmente. Os frameworks apresentados na literatura — como o GAIN e o HOLIXE — estruturam propostas para uma adoção ética, eficaz e transversal da IA nas universidades.

Implicações Gerenciais

Do ponto de vista da gestão universitária, a adoção da IA implica em uma série de decisões estratégicas. Primeiramente, destaca-se a importância do alinhamento curricular com as demandas do mercado, por meio de análise preditiva da empregabilidade. Em segundo lugar, torna-se essencial estruturar políticas de capacitação docente e prontidão institucional, garantindo que o corpo acadêmico esteja preparado para lidar com as tecnologias emergentes. Terceiramente, a IA pode ser utilizada para automatizar processos administrativos, como matrícula, suporte acadêmico e acompanhamento de desempenho, aumentando a eficiência operacional. Também são necessárias estruturas de governança ética, capazes de definir os limites do uso da IA e preservar a autoria intelectual. Por fim, os estudos demonstram que a IA pode ser integrada de forma transversal aos currículos e posicionar estrategicamente a universidade como centro de inovação, fortalecendo sua reputação institucional.

Análise e Direcionamento para Pesquisas Futuras

A revisão permite afirmar que a IA não é apenas uma tendência passageira, mas um vetor de transformação estrutural no ensino superior. Ainda que haja avanços em diferentes frentes, permanecem lacunas significativas. A literatura

carece de estudos empíricos que avaliem o impacto da IA em longo prazo, especialmente em indicadores institucionais como evasão, empregabilidade e reputação. Também são necessárias investigações comparativas entre diferentes contextos geográficos, especialmente no Sul Global, onde as desigualdades de infraestrutura podem comprometer a adoção tecnológica. Outra linha promissora diz respeito à avaliação de frameworks éticos em ambientes reais, bem como à análise da integração da IA em cursos não tecnológicos. A capacitação docente e o desenvolvimento de políticas públicas voltadas à governança da IA também se apresentam como agendas prioritárias. A literatura sugere, enfim, que a IA deve ser compreendida como uma inovação sociotécnica, que só poderá gerar impacto positivo se for acompanhada de cultura organizacional, liderança acadêmica e visão estratégica de longo prazo.

Conclusão

O estudo evidencia que a Inteligência Artificial está cada vez mais consolidada como elemento central da transformação institucional no ensino superior. Suas aplicações vão muito além da sala de aula, alcançando a gestão, a governança e a formulação de políticas acadêmicas. A produção científica revela que a IA pode ser uma aliada poderosa para personalização da aprendizagem, automação de processos, inovação curricular e fortalecimento da integridade acadêmica. No entanto, para que essa integração seja sustentável, será necessário enfrentar desafios éticos, culturais e estruturais. Isso envolve, sobretudo, a construção de ambientes organizacionais preparados para a mudança, com lideranças capacitadas, docentes engajados e políticas institucionais claras. Nesse contexto, a IA deve ser vista não como um fim em si, mas como um meio para fortalecer a missão das universidades diante dos desafios contemporâneos da educação superior.

Referências

- Al-Shumrani, M. M. (2025). Factorial structure and measurement invariance of the general attitudes toward artificial intelligence scale for university students. *Qubahan Academic Journal*, 5(2), 1–12.
- Batat, W. (2025). Holixec education: From atomistic and artificial intelligence (AI) to Holixec Intelligence (HI) for human-centric leadership in the phygital age. *Journal of Macromarketing*, 45(3), 528–541.
- Cavanaugh, A., & Whalen, D. J. (2025). A slick set of artificial intelligence (AI) classroom ideas to fuel your teaching. *Business and Professional*

Communication Quarterly, 88(1), 164–185.

Elharbaoui, E., & Ntebutse, J. G. (2025). Artificial intelligence and university education: Bibliometric analysis of research trends and perspectives. *Canadian Journal of Learning and Technology*, 51(1), 1–20.

Fox, J. D., Pittaway, L., & Uzuegbunam, I. (2025). Artificial intelligence as a dynamic copilot in entrepreneurship education. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 8(2), 329–344.

Huang, C. et al. (2025). Enhancing student reading performance through a personalized two-tier problem-based learning approach with generative artificial intelligence. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 645.

Jack, S., Macpherson, A., & Greene, F. J. (2025). Generative artificial intelligence (GenAI) in entrepreneurial education and practice: Emerging insights, the GAIN framework and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21, 82.

Jaiswal, K., Kuzminykh, I., & Modgil, S. (2025). Understanding the skills gap between higher education and industry in the UK in artificial intelligence sector. *Industry and Higher Education*, 39(2), 234–246.

Kauppinen, A. (2025). Proactive autonomous assignments as pedagogical responses to the rise of artificial intelligence solutions in sport management teaching practice. *Sport Management Education Journal*, 19(1), 54–58.

Khurramov, A. J. et al. (2025). Artificial intelligence in education: Analysis and assessment of legal knowledge using AI tools. *Qubahan Academic Journal*, 5(3), 264–271.

Makhanu, C. O. (2025). Faculty artificial intelligence readiness in Adventist higher institutions of learning in Sub-Saharan Africa. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 6(1), 44–58.

Narang, U., Sachdev, V., & Liu, R. (2025). When AI wears many hats: The role of generative artificial intelligence in marketing education. *Journal of Public Policy & Marketing*, 44(3), 473–489.

Nyamwange, B. C. (2025). Assessing the extent of integration of artificial intelligence in teaching and learning at Kenyan universities. *Pan-African Journal of Education and Social Sciences*, 6(1), 76–87.

Pinheiro, M. H. B., Costa, M. R. M., & Vitoriano, M. A. V. (2025). A interface entre inteligência artificial e letramento informacional no ensino superior. *Encontros Bibli*, 30, e103105.

Santos, A. M., & Antonio, N. (2025). Improving trust in online reviews: A

machine learning approach to detecting artificial intelligence-generated reviews. *Information Technology & Tourism*, 27, 739–766.

Thompson, E. C. (2025). Generative artificial intelligence and learning: At the dawn of Idiocracy. *Management Learning*, 1–15.

Yuan, H. (2025). Artificial intelligence in language learning: Biometric feedback and adaptive reading for improved comprehension and reduced anxiety. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 556.

Vicigeco



URI | SANTO
ÂNGELO

Sindilojas RS
Missões

Fecomércio
IFEP
Sesc
Senac

———— Sistema Comércio ————

Programa de Pós-Graduação em
Gestão Estratégica de Organizações

PPGGEO
Mestrado Profissional