

SABERES CONTÁBEIS



ORGS.

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias
Cleyton de Oliveira Ritta
Sílvio Parodi Oliveira Camilo



BRAZIL PUBLISHING



BRAZIL PUBLISHING

Conselho Editorial Internacional

Presidente: Professor Doutor Rodrigo Horochovski	(UFPR – Brasil)
Professora Doutora Anita Leocadia Prestes	(ILCP – Brasil)
Professora Doutora Claudia Maria Elisa Romero Vivas	(UN – Colômbia)
Professora Doutora Fabiana Queiroz	(Ufla – Brasil)
Professora Doutora Hsin-Ying Li	(NTU – China)
Professor Doutor Ingo Wolfgang Sarlet	(PUC/RS – Brasil)
Professor Doutor José Antonio González Lavaut	(UH – Cuba)
Professor Doutor José Eduardo Souza de Miranda	(UniMB – Brasil)
Professora Doutora Marília Murata	(UFPR – Brasil)
Professor Doutor Milton Luiz Horn Vieira	(Ufsc – Brasil)
Professor Doutor Ruben Sílvio Varela Santos Martins	(UÉ – Portugal)



Comitê Científico da Área Ciências Sociais Aplicadas

Presidente: Professor Doutor Rodrigo Kanayama	(UFPR – Direito)
Professora Doutora Ana Cristina Salviato Silva	(UNIFAE – Administração)
Professor Doutor Luís Alberto Monteiro de Barros	(UFPA – Administração)
Professor Doutor Jorge Alberto Ramos Da Silva	(FGV/ RIO – Direito)
Professor Doutor Ilton R. Filho	(UFPR – Direito)
Professor Doutor José R. G. Cella	(IMED – Direito)
Professor Doutor Edemar Amaral Cavalcante	(UFMG – Educação)
Professor Doutor Gilberto Fachetti Silvestre	(UFES – Direito)
Professora Doutora Margareth Vetus Zaganelli	(UFES – Direito)
Professor Doutor Saulo Cerqueira de Aguiar Soares	(PUC-MG – Direito)

Membros Convidados

Prof. Dra. Alessandra Cassol	(UFFS/UNC – Administração)
Prof. Dra. Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias	(UNESC – Administração)
Prof. Dr. Cleyton de Oliveira Ritta	(UFSC – Ciências Contábeis)
Profa. Me. Inocencia Boita Dalbosco	(UNOESC – Administração)
Prof. Dr. Jaime Dagostim Picolo	(UNESC – Administração)
Prof. Dr. Kristian Madeira	(UNESC – Ciências da Saúde)
Profa. Dra. Larissa Degenhart	(UFSM – Ciências Contábeis)
Profa. Dra. Leila Chaves Cunha	(UNIDAVI – Ciências Contábeis)
Prof. Me. Roseli Costa Bonifácio	(FUCAP – Ciências Contábeis)
Profa. Dra. Sabrina do Nascimento	(UNOESC – Administração)
Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo	(UNESC – Administração)
Prof. Me. Thiago Bruno de Jesus Silva	(UFGD – Ciências Contábeis)



© **Brazil Publishing Autores e Editores Associados**
Rua Padre Germano Mayer, 407
Cristo Rei - Curitiba, PR - 80050-270
+55 (41) 3022-6005



Associação Brasileira de Editores Científicos
Rua Azaleia, 399 - Edifício 3 Office, 7º Andar, Sala 75
Botucatu, SP - 18603-550
+55 (14) 3815-5095

Comitê Editorial

Editora-Chefe: Sandra Heck

Editor Superintendente: Valdemir Paiva

Editor Coordenador: Everson Ciriaco

Diagramação e Projeto Gráfico: Rafael Chiarelli

Arte da Capa: Paula Zettel

Revisão Editorial: Thais Valentim

Revisão de Texto: Os autores

DOI: 10.31012/978-65-86854-43-5

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Bibliotecária: Maria Isabel Schiavon Kinasz, CRB9 / 626

D541s'

Dias, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti
Saberes contábeis [recurso eletrônico] / Almerinda Tereza Bianca Bez
Batti Dias, Cleyton de Oliveira Ritta, Silvio Parodi Oliveira Camilo –
1.ed. - Curitiba: Brazil Publishing, 2020.

ISBN 978-65-86854-43-5

1. Contabilidade. 2. Contabilidade organizacional. I. Ritta, Cleyton de
Oliveira. II. Camilo, Silvio Parodi Oliveira. III. Título.

CDD 614 (22.ed)

CDU 614



[1ª edição – Ano 2020]

www.azeditora.com.br

ALMERINDA TEREZA BIANCA BEZ BATTI DIAS
CLEYTON DE OLIVEIRA RITTA
SÍLVIO PARODI OLIVEIRA CAMILO

SABERES CONTÁBEIS - VOLUME VII



Curitiba / Brasil
2020

APRESENTAÇÃO

O grupo de pesquisa Núcleo de Estudos em Gestão Organizacional (NEGEO) da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) foi criado em 25 de outubro de 2014. O Negeo possui como foco pesquisas teóricas que visam à discussão da ciência organizacional e pesquisas empíricas que buscam a investigação e a compreensão das práticas gerenciais nas organizações. O Grupo possui três linhas de pesquisas que são: (i) Controle e Evidenciação, (ii) Estratégias nas Organizações e (iii) Mensuração de Desempenho e de Valor.

A liderança do Negeo é composta pelos professores *Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias* (Doutora em Administração/Univali) e *Cleyton de Oliveira Ritta* (Doutor em Ciências Contábeis e Administração/Furb). Os líderes do Grupo de Pesquisa atuam em pesquisas que envolvem temas organizacionais, principalmente relacionados às finanças e estratégias nas organizações e contabilidade gerencial e financeira. Neste volume, tem-se, também, como organizador o professor do Programa de Desenvolvimento Socioeconômico da Unesc, *Sílvio Parodi Oliveira Camilo* (Doutor em Administração/Univali).

Na organização do livro *Coleção Saberes Contábeis - volume VII*, o Negeo – em conjunto com o grupo de pesquisa Núcleo de Estudos Contábeis (Necon) e o curso graduação em Ciências Contábeis da Unesc – tem como propósito divulgar a produção científica de acadêmicos e professores da Unesc, bem como de colaboradores externos, em temas que abrangem as ciências contábeis e organizacionais. Os líderes do NEGEO parabensam os autores que tiveram a aprovação de seus artigos e agradecem os demais autores que prestigiaram o processo seletivo com envio de trabalhos e os avaliadores que participaram do comitê científico do sétimo volume da *Coleção Saberes Contábeis*.

Neste sétimo volume, o livro conta com nove artigos que abordam temas relacionados: (i) aspectos sobre a corrupção; (ii) práticas de estratégia; (iii) práticas gerenciais; (iv) desempenho organizacional e mercado de capitais. Os temas foram desenvolvidos por meio de pes-

quisas teórico-empíricas que proporcionam a compreensão de fenômenos organizacionais e aspectos sociais em contextos específicos.

O tema aspectos sobre a corrupção contempla dois artigos. O primeiro, dos autores Daniela Di Domenico, Hevelyn Bedin, Silvana Dalmutt Kruger, Sady Mazzioni e Cristian Baú Dal Magro, aborda as práticas anticorrupção adotadas pelas dez companhias com maior valor de mercado listadas na B3. O segundo, dos autores Jonatas Dutra Sallaberry, Realdo de Oliveira Silva e Leonardo Flach, discute, à luz da legislação brasileira, as obrigações dos profissionais contábeis quanto à comunicação de operações suspeitas de lavagem de dinheiro e seus reflexos sobre a atuação ética do profissional.

O tema práticas de estratégia possui três artigos. O primeiro, dos autores Rodney Wernke, Ivone Junges e Valentina Pires de Barros, identificaram a influência do posicionamento estratégico na adoção de ferramentas gerenciais financeiras no contexto de pequenas indústrias da microrregião da Amurel. O segundo artigo, dos autores Gustavo Osório Borges dos Santos e Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias, analisaram os recursos e capacidades, à luz da Visão Baseada em Recursos (RBV), que geram vantagem competitiva para a empresa de sistemas de gerenciamentos empresariais situada na região da AMREC. Os autores Fernanda Nart Colombo e Sílvio Parodi Oliveira Camilo, com ênfase na prestação de contas e na transparência, desenvolvem proposição na qualidade da governança de empresa do terceiro setor.

Quanto ao tema práticas gerenciais, destacam-se três artigos. Os autores Rene Callegaro de Moraes, Lucas Almeida dos Santos, Jaqueline Carla Guse, Rogério Hauschildt, Romulo Ramos Cassol analisaram como as práticas de *empowerment* influenciam na gestão financeira e operacional de uma empresa de base tecnológica. Por sua vez, os autores Juçara Haveroth, Mara Vogt e Vinícius da Costa Silva Zonato, buscaram a compreensão de como o individualismo influencia no processo de dissolução de uma empresa familiar, observando os comportamentos expressados pelos membros da família durante o processo de dissolução da sociedade. Ainda nesse tema, os autores Letícia Bortoluzzi, Denise Mendes Nunes e Cleyton de Oliveira Ritta identificaram os está-

gios evolutivos da contabilidade gerencial que predominam nas organizações da região carbonífera de Santa Catarina.

No tema desempenho organizacional e mercado de capitais, os autores Isaac Gezer Silva de Oliveira e Sâmela Pedrada Cardoso investigaram fatores explanatórios que influenciam a probabilidade de adesão das companhias ao Índice BMF&BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial.

Em síntese, os artigos selecionados para o sétimo volume abordam fenômenos relevantes que envolvem a corrupção nas organizações, o comportamento ético e práticas gerenciais e estratégicas que promovem a melhoria do ambiente organizacional e a sustentabilidade dos negócios. Os resultados apontam que as organizações demandam por instrumentos gerenciais e por políticas de controle organizacional como forma de manter os indivíduos envolvidos com as diretrizes estratégicas de negócios, bem como com uma postura ética perante a execução das atividades organizacionais e de prestação de serviços.

Por fim, desejamos a todos boa leitura!

Criciúma, fevereiro de 2020.

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

Cleyton de Oliveira Ritta

Sílvio Parodi Oliveira Camilo

PREFÁCIO

Fazer o prefácio de uma obra que está no sétimo volume da Coleção Saberes Contábeis me traz um especial orgulho, principalmente pela participação de professores de grande experiência, sendo dois deles egressos do nosso PPGA na UNIVALI. E, também por abordar temas atuais e de grande relevância no contexto das organizações e dos estudos contábeis.

Este volume reúne oito artigos com abordagens atuais, importantes e de elevada contribuição para os Estudos Contábeis e para o contexto das organizações. Dois deles discutem o combate à corrupção, prática arraigada em muitas de nossas organizações e instituições, mas que a academia com suas pesquisas vem contribuindo para diminuir e divulgar práticas bem-sucedidas. Os dois artigos na área de estratégia, mostram a importância do posicionamento e dos recursos para a geração da vantagem competitiva das empresas da região. As práticas gerenciais também são abordadas em três artigos deste volume, indicando o impacto destas e do comportamento no desempenho das empresas. A sustentabilidade, outro tópico essencial nos dias atuais é evidenciado, através do artigo que mostra a adesão de nossas empresas de capital aberto ao índice específico da nossa Bolsa de Valores.

Uma obra embasada na pesquisa, fruto da atividade dos grupos: NEGEO – Núcleo de Estudos em Gestão Organizacional, NECON – Núcleo de Estudos Contábeis e do curso de Ciências Contábeis, todos oriundos da UNESC, uma Universidade comunitária comprometida com ensino de qualidade, extensão junto à comunidade e, principalmente com a socialização da sua pesquisa, promovendo a publicação de obras como este e-book.

Tenho certeza que este e-book será fonte de consulta e de inspiração para estudantes, professores e pesquisadores da área. Desejo a todos uma ótima leitura.

Rosilene Marcon

Coordenadora e Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração (PMPGIL) da UNIVALI

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - EVIDENCIAÇÃO DE PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO	12
1.1 Introdução.	13
1.2 Corrupção e os negócios	15
1.3 Governança corporativa e as práticas anticorrupção	16
1.4 Procedimentos metodológicos	18
1.5 Descrição e análise dos dados	19
1.5.1 Ambev S.A.	19
1.5.2 Itaú Unibanco Holding S.A	20
1.5.3 Banco Bradesco S.A	22
1.5.4 Vale S.A	23
1.5.5 Banco Santander (Brasil) S.A	25
1.5.6 Banco do Brasil S.A	27
1.5.7 Telefônica Brasil	30
1.5.8 Itausa Investimentos Itaú S.A	31
1.5.9 Cielo S.A.	32
1.5.10 BB Seguridade Participações S.A.	33
CAPÍTULO II - COMUNICAÇÃO DE TRANSAÇÕES SUSPEITAS DE LAVAGEM DE DINHEIRO PELOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS: DEVER ÉTICO OU TRAIÇÃO PROFISSIONAL?	38
2.1 Introdução.	39
2.2 Contexto teórico	41
2.2.1 A lavagem de dinheiro.	41
2.2.2 Lei de lavagem de dinheiro	43
2.2.3 Regulamento para profissionais contábeis	48
2.2.4 Aspectos do sigilo profissional	51
CAPÍTULO III - INFLUÊNCIA DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS FINANCEIRAS NO CONTEXTO DE PEQUENAS INDÚSTRIAS DO SUL DE SANTA CATARINA.	58
3.1 Introdução.	59
3.2 Revisão da literatura.	61
3.3 Metodologia	64
3.4 Apresentação dos dados e discussão dos resultados	66
3.4.1. Aspectos da gestão estratégica das empresas pesquisadas	68
3.4.2 Práticas gerenciais adotadas	70
3.4.3. Teste estatístico U de Mann-Whitney.	73
3.4.4. Análise e cotejamento dos resultados.	78
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DOS RECURSOS INTERNOS À LUZ DA RBV QUE GERAM VANTAGEM COMPETITIVA PARA A EMPRESA DE SISTEMAS DE GERENCIAMENTOS EMPRESARIAIS SITUADA NA REGIÃO DA AMREC	85
4.1 Introdução.	86
4.2 Visão baseada em recursos	88

4.3 Recursos na visão da RBV	90
4.4 Vantagem competitiva	94
4.5 Procedimentos metodológicos	95
4.6 Apresentação e análise dos resultados	96
4.6.1 Eventos e mudanças estratégicas	96
4.6.2 Recursos e capacidades como vantagem competitiva	99

CAPÍTULO V - AS PRÁTICAS DO EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E PMS ABRANGENTE NO DESEMPENHO FINANCEIRO E OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

5.1 Introdução	110
5.2 Referencial teórico	113
5.2.1 Empowerment	113
5.2.2 Clareza de papel e PMS Abrangente	114
5.2.3 Estudo base (Hall, 2008)	116
5.3 Metodologia	119
5.4 Resultados e discussões	122
5.4.1 Percepção dos gestores das práticas de empowerment adotadas pela empresa	122
5.4.2 Comparação das práticas adotadas pela empresa em relação ao empowerment	128
5.4.3 Reflexos das práticas em consonância com o empowerment no desempenho financeiro e operacional	131
5.4.4 Proposição de melhorias tendo por base as práticas do empowerment na gestão organizacional	134

CAPÍTULO VI - INDIVIDUALISMO NA GESTÃO: INSUCESSO DE EMPRESAS FAMILIARES

6.1 Introdução	140
6.2 Empresas familiares	142
6.2.1 Individualismo na gestão da empresa familiar	144
6.3 Metodologia	147
6.4 Descrição e análise dos dados	149
6.4.1 Caracterização inicial da organização	149
6.4.2 Perfil dos respondentes	149
6.4.3 Sucessão e percepção sobre a administração	151
6.4.4 Problemas e dissolução	153

CAPÍTULO VII - ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO CARBONÍFERA DE SANTA CATARINA

7.1 Introdução	165
7.2 Fundamentação teórica	168
7.2.1 Contabilidade gerencial	168
7.2.2 Artefatos e estágios evolutivos da contabilidade gerencial	171
7.2.3 Estudos anteriores	177
7.3 Metodologia da pesquisa	180
7.3.1 Enquadramento metodológico	180
7.3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados	181
7.4 Apresentação e análise dos resultados	182
7.4.1 Características das organizações investigadas e perfil dos gestores	182
7.4.2 Artefatos e estágios evolutivos da contabilidade gerencial	185

CAPÍTULO VIII - SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA	198
8.1 Introdução.	199
8.2 Referencial teórico.	202
8.2.1 Teoria dos Stakeholders	202
8.2.2 Responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios.	203
8.2.3 Índice de sustentabilidade empresarial	203
8.2.4 Estudos anteriores.	205
8.3 Metodologia	207
8.3.1 Desenvolvimento das hipóteses de pesquisa e instrumentalização das variáveis	208
8.4 Resultados e discussão	213
CAPÍTULO IX - GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR: UMA PROPOSTA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS E TRANSPARÊNCIA PARA UMA ENTIDADE FILANTRÓPICA DE CRICIÚMA	223
9.1 Introdução.	224
9.2 Fundamentação teórica	226
9.2.1 Princípios da governança corporativa.	226
9.2.2 Governança corporativa no terceiro setor.	229
9.2.2.1 Características do Terceiro Setor	229
9.2.2.2 Transparência e prestação de contas em uma entidade de terceiro setor	231
9.3 Metodologia da pesquisa	233
9.3.1 Enquadramento metodológico	233
9.3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados.	235
9.4 Resultados e proposições	236
9.4.1 Histórico e projetos do bairro da juventude.	236
9.4.2 Análise dos resultados.	237
9.4.3 Proposição do estudo	241
ÍNDICE REMISSIVO	249
SOBRE OS AUTORES	251
SOBRE OS AUTORES	251

CAPÍTULO I - EVIDENCIAÇÃO DE PRÁTICAS ANTICORRUPÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL ABERTO

Daniela Di Domenico¹
Hevelyn Bedin²
Silvana Dalmutt Kruger³
Sady Mazzioni⁴
Cristian Baú Dal Magro⁵

Resumo

O objetivo do estudo é descrever as práticas anticorrupção adotadas pelas dez companhias com maior valor de mercado listadas na B3, no período de 2012 a 2016, exceto as incluídas na operação Lava Jato. Para a coleta dos dados, foram consultados os relatórios de sustentabilidade das companhias. Em geral, os achados indicam que houve evolução na divulgação de práticas anticorrupção durante o período analisado. Os resultados apontam que o Banco do Brasil e a Vale S.A foram bastante consistentes em suas evidenciações. Por outro lado, a Telefônica Brasil e a Itausa Investimentos Itaú S.A não foram tão enfáticas na divulgação de práticas anticorrupção, os resultados apontam baixa evidenciação

1 Mestre em Ciências Contábeis e Administração. Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). E-mail: didomenico@unochapeco.edu.br

2 Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). E-mail: hevellyn@unochapeco.edu.br

3 Doutora em Contabilidade. Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). E-mail: silvanak@unochapeco.edu.br

4 Doutor em Ciências Contábeis e Administração. Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). E-mail: sady@unochapeco.edu.br

5 Doutor em Ciências Contábeis e Administração. Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECÓ). E-mail: crisbau@unochapeco.edu.br

dos indicadores durante todo o período analisado. A BB Seguridade não divulgou nenhum dos indicadores. De forma geral, observou-se que as empresas estão envolvidas em ações com o propósito de prevenir as práticas de corrupção, fortalecer o comportamento ético das pessoas envolvidas com a organização (colaboradores, fornecedores, clientes, governo e sociedade), visando agregar valor ao negócio, destacando que a corrupção pode estar relacionada a outros crimes financeiros e comprometer a credibilidade da organização para os investidores.

Palavras-chave: Corrupção. Operação “Lava Jato”. Evidenciação voluntária.

1.1 Introdução

A corrupção é um fenômeno que está amplamente espalhado em diversos setores, podendo estar presente em qualquer tipo de sociedade (POBERSCHNIGG; MEDEIROS, 2017). A repercussão de muitos fatos de corrupção faz com que o tema seja bastante discutido na atualidade (GIN; OLIVEIRA, 2015).

As práticas corruptas prejudicam o desenvolvimento de um país, gerando desigualdade social, inibindo os investimentos, aumentando as tarifas e os impostos e se refletindo na inflação (POBERSCHNIGG; MEDEIROS, 2017). Nas empresas, a corrupção traz diversos efeitos danosos aos negócios, como por exemplo: falta de credibilidade com clientes, fornecedores e acionistas. Estes efeitos trazem consequências drásticas ao resultado organizacional, afetando até mesmo a qualidade dos produtos e serviços (RAMOS, 2010).

Diversos países preocupados com os malefícios trazidos pela corrupção para empresas e sociedade estão se envolvendo e articulando o combate à corrupção (PINTO JUNIOR, 2017). No Brasil, a corrupção também é uma realidade. Em 2014, a Polícia Federal deflagrou a operação “Lava Jato”, que investigou e processou quatro organizações criminosas que atuavam na prática de crimes financeiros e desvio de recursos públicos. O nome “Lava Jato” faz menção a uma rede de postos de com-

bustíveis e lava a jato de automóveis, que eram utilizadas por uma das organizações criminosas para movimentar dinheiro ilícito. Durante um longo período, grandes empreiteiras ofereciam propina para executivos e agentes públicos que promoviam e facilitavam a contratação fraudulenta de bens e serviços com sobre-preço (MPF, 2017).

A Polícia Federal realizou 42 operações (fases) no período compreendido entre março/2014 a novembro/2017 e em cada uma delas fez investigações e cumpriu ordens de prisão preventiva, mandados de busca e apreensão (MPF, 2017). As repercussões das notícias sobre a Operação Lava Jato abalaram, de certa forma, a confiança do mercado investidor. Para manter-se no mercado e retomar a credibilidade é necessário que as empresas adotem boas práticas de governança corporativa, visando a proteção dos acionistas (BARROS, 2015).

O sistema de governança corporativa possui a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, devendo ser prioridade para companhias que possuem o objetivo de competir globalmente (SILVA, 2010). Um sistema de governança que atende as recomendações de boas práticas, dificulta o envolvimento da empresa em situações ou práticas corruptas (PEREIRA, SOUZA, 2017). A concorrência no mercado faz com que empresas que adotem boas práticas de governança corporativa obtenham vantagem competitiva sobre as demais (BARROS, 2015). A maior confiabilidade sobre determinada empresa contribui para a captação de investidores e, por consequência, gera aumento no valor de mercado da entidade (SILVA, 2010).

A estrutura de contabilidade exerce papel relevante nas boas práticas de governança corporativa, pois o sistema contábil e os controles eficazes tornaram-se instrumentos importantes no combate aos desperdícios, irregularidades e desvios (MENDES; OLEIRO; QUINTANA, 2008). Diante do exposto, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: Quais as práticas anticorrupção foram adotadas por grandes companhias listadas na B3, a partir das repercussões da operação Lava Jato? O objetivo deste estudo é descrever as práticas anticorrupção adotadas pelas dez companhias com maior valor de mercado listadas na B3, no período de 2012 a 2016, exceto as incluídas na operação Lava Jato.

Nesse sentido, o estudo contribui na evidenciação da preocupação das empresas com mecanismos voltados a minimização dos riscos de corrupção, tendo em vista a indicação de que a corrupção se tornou um problema de ação coletiva, especialmente em países com maiores riscos para esse comportamento, ainda, destaca-se que a corrupção pode estar relacionada a outros crimes financeiros e comprometer o capital dos investidores (KOMINIS; DUDAU, 2018; JANCSICS, 2019; MARAGNO; KNUPP; BORBA, 2019). A pesquisa pretende demonstrar a partir da evidenciação realizada pelas empresas da amostra, a preocupação destas com as práticas de anticorrupção, visando a proteção patrimonial frente ao capital dos investidores.

Considerando que a corrupção é um tema de interesse mundial, a importância deste artigo justifica-se pela ampla discussão sobre a corrupção e a repercussão que a mesma tem causado no cenário brasileiro. A pesquisa revela as práticas anticorrupção adotadas pelas dez maiores empresas brasileiras de capital aberto para preservar o patrimônio público da entidade.

1.2 Corrupção e os negócios

A corrupção é um dos assuntos mais comentados atualmente, devido às inúmeras ocorrências no cenário brasileiro e a repercussão que as mesmas têm causado (GIN; OLIVEIRA, 2015). Por se tratar de uma preocupação global, tanto no âmbito econômico, quanto social e ambiental, pode-se perceber que quando a corrupção se torna a regra do jogo, os interesses pessoais aumentam, comprometendo a confiabilidade e a credibilidade de um país, gerando desconfiança e enfraquecimento das instituições (BLANCHET, 2017).

As empresas e autoridades estrangeiras não se sentem confiantes em investir nos países envolvidos em escândalos de corrupção (GIN; OLIVEIRA, 2015). Nessas localidades, os investimentos diminuem, o que afeta diretamente o crescimento econômico (MIARI; MESQUITA; PARDINI, 2015). Os atos corruptos geram efeitos negativos aos negócios, como a perda de confiança em relação aos líderes e aos sistemas

de controle interno (POBERSCHINIGG; MEDEIROS, 2017). As instituições são prejudicadas com diversos efeitos negativos, podendo gerar grandes perdas aos negócios de qualquer natureza, colaborando para denegrir a imagem corporativa, além de influenciar negativamente os resultados financeiros (MIARI; MESQUITA; PARDINI, 2015).

A corrupção traz vantagens aparentes no curto prazo, contudo, geram consequências arrasadoras no longo prazo, as quais envolvem a perda de qualidade dos produtos, bens e serviços e redução na capacidade de investimentos (RAMOS, 2010). Além disso, a corrupção traz altos custos sociais e econômicos para toda a comunidade.

A corrupção pode estar relacionada a outros crimes financeiros, como lavagem de dinheiro, operações ilegais de câmbio ou divisa, e por vezes é realizada não somente por pessoas com relações de afetividade/amizade, mas relações de trabalho que potencializam e dificultam a identificação pelos órgãos de controle (MARAGNO; KNUPP; BORBA, 2019).

1.3 Governança corporativa e as práticas anticorrupção

A Governança Corporativa norteia o direcionamento e monitoramento das organizações na relação com os sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle. Destaca-se o código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC, que tem como objetivo melhorar os negócios e demonstrar a importância da ética nas negociações, fomentando a criação de mecanismos de combate à corrupção.

A governança corporativa contempla quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, sendo o sistema composto pelos sócios, conselho de administração, conselho fiscal, órgãos de fiscalização, auditoria interna e auditoria independente, comitês e diretores (IBGC, 2017). O conselho de administração tem como finalidade proteger o interesse dos acionistas e funciona como um mecanismo de monitoramento.

O conselho fiscal serve de auxílio aos sócios e tem como objetivo preservar o valor da organização e fiscalizar as práticas ilícitas. Os demais órgãos de fiscalização, como por exemplo, a auditoria in-

dependente, auditoria interna e os comitês, têm como função emitir uma opinião em todos os aspectos relevantes sobre as demonstrações financeiras (PEREIRA, SOUZA, 2017). Este modelo de gestão tem como propósito proteger o patrimônio, além de aumentar a atratividade e valor da empresa. Esse resultado é alcançado através da transparência de informações, equidade no tratamento aos acionistas, prestação de contas, respeito às leis e responsabilidade corporativa (OLIVEIRA, 2011).

A transparência, responsabilidade e prestação de contas influencia na atração de novos investidores para as empresas e, consequentemente, maior acesso ao mercado de capitais (BARROS, 2015). A Governança Corporativa contribui para a qualidade da gestão e tem como finalidade aperfeiçoar o valor econômico de longo prazo da organização (IBGC, 2017). Neste aspecto, espera-se que as práticas de governança corporativa minimizem os riscos de práticas de corrupção no ambiente corporativo.

A ética e os valores são essenciais para prevenção e combate à corrupção. Uma ferramenta importante para as empresas é o código de conduta ou de ética (KEMPFER; BATISTI, 2017). Para nortear seus colaboradores sobre as condutas aceitáveis no âmbito organizacional da instituição, as empresas criam seu próprio código de ética e disponibilizam aos empregados, sendo que o mesmo funciona como um instrumento gerencial a fim de diminuir as práticas corruptas (MIARI; MESQUITA; PARDINI, 2015).

Atualmente, também tem ampliado a relação entre o Estado e as empresas privadas, aumentando os riscos das partes se envolverem em atos de corrupção. Dessa forma, é importante que as empresas invistam em programas de *compliance*, para prevenir e combater condutas de corrupção (KEMPFER; BATISTI, 2017). A literatura tem sugerido que a corrupção tem evoluído no ambiente corporativo, do nível individual para uma corrupção coletiva, exigindo das empresas mecanismos para minimizar os riscos para os investidores (KOMINIS; DUDAU, 2018; ANGOLERI; KRUGER; DAL CIN, 2019).

No Brasil, a Lei nº 12.846/2013 (também conhecida como Lei Anticorrupção), regulamentada em 18 de março de 2015 pelo decreto

8.420, dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências (BRASIL, 2015). Esta lei tornou-se fundamental no sistema brasileiro de combate a corrupção, pois dispõe de ferramentas de proteção ao patrimônio e interesse público em duas esferas: (i) a repressiva e (ii) a preventiva (KEMPFER; BATISTI, 2017).

Santos et al. (2018), destacam a importância da evidencição dos conflitos e de informações relacionadas as práticas de corrupção, mesmo que não sejam favoráveis a empresa. As empresas que evidenciam suas políticas internas de auditoria, controle de riscos e código de ética, poderão ter benefício de redução de valores de multas, conforme a Lei Anticorrupção brasileira (SCHIMITZ; ROVER, 2017). Embora, empresas envolvidas em casos de corrupção, dificilmente evidenciam seu compromisso com tais práticas (BARKEMEYER; PREUSS; LEE, 2015).

1.4 Procedimentos metodológicos

Com relação ao objetivo do estudo, considera-se a pesquisa como descritiva, pois utiliza uma lista de verificação para identificar, relatar, comparar e analisar os relatórios de empresas brasileiras de capital aberto. Ao se classificar a pesquisa com base nos procedimentos técnicos utilizados, enquadra-se como documental, pois a coleta de dados ocorreu nos relatórios publicados pelas empresas investigadas. Quanto à abordagem a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, com análise de conteúdo na coleta e análise dos dados.

O critério de escolha das empresas investigadas levou em consideração o valor de mercado na listagem da B3, sendo selecionadas as dez maiores companhias constantes no relatório da carteira teórica do IBrX-100, exceto aquelas incluídas na operação “Lava Jato”. A seleção foi efetuada por meio de consulta ao site da B3, em 02 de novembro de 2017.

As empresas pertencentes à amostra da pesquisa, de acordo com critérios intencionalmente definidos são: Ambev S.A., Itaú Unibanco Holding S.A., Banco Bradesco S.A., Vale S.A., Banco Santander (Brasil) S.A., Banco Brasil S.A., Telefônica Brasil., Itausa Investimentos Itaú S.A., Cielo S.A., BB Seguridade Participações S.A.

Na coleta foram considerados os relatórios de sustentabilidade das empresas componentes da amostra, referentes ao período de 2012 a 2016, encontrados por meio de buscas no endereço eletrônico das próprias companhias. Na pesquisa foram analisadas as informações relevantes divulgadas, considerando as diretrizes do Indicador GRI (G4-S03; G4-S04 e G4-S05) - Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a partir das coletas realizadas nos relatórios publicados pelas empresas da amostra, individualmente, para identificar se houve alterações substanciais ao longo dos anos na adoção de práticas de combate à corrupção. A escolha de empresas grandes e não citadas na Operação Lava Jato tem como premissa identificar o efeito provocado pela operação e pela Lei Anticorrupção nas estruturas internas de controle das empresas. Ao iniciar a verificação pelo período de 2012, tem-se a expectativa de identificar a ocorrência da influência legal (coercitiva), sobre o nível de evidenciação de tais informações.

1.5 Descrição e análise dos dados

Nessa sessão são descritas as práticas anticorrupção divulgadas pelas empresas no período escolhido para análise, com objetivo de identificar as alterações no período analisado, bem como destacar os relatos e a preocupação das empresas com mecanismos de anticorrupção.

1.5.1 Ambev S.A

A Companhia de Bebidas da América-Ambev é sucessora da Companhia Cervejaria “Brahma” fundada em 1888 e da Companhia Antarctica Paulista Indústria de Bebidas e Conexos “Antártica” fundada em 1885. Em 1998 foi constituída a Ambev, que atualmente opera em 16 países, tendo publicado os relatórios anuais de 2014 a 2016. Os relatórios de 2012 e 2013 não estão disponíveis para visualização no site da companhia.

Em 2014, a companhia não divulgou nenhuma informação específica sobre prevenção a corrupção. Em 2015, a empresa publicou em seu relatório de sustentabilidade que possui um programa de *Compliance* Anticorrupção e Concorrencial que baliza o comportamento de seus funcionários. De acordo com a empresa, durante o período os temas são divulgados para toda a companhia. Neste ano, o treinamento foi feito nas fábricas e atingiu cerca de 24.000 funcionários, além de 100% dos colaboradores que ocupam cargos de especialistas, gerentes, diretores, VPs, CEO e membros do conselho de administração.

A Ambev possui o canal de *compliance*, no qual todos os funcionários podem tirar dúvidas, fazer perguntas e questionamentos. Todos os incidentes são acompanhados por uma equipe de *compliance* que verifica se as interações dos funcionários estão de acordo com o Programa de *Compliance* Anticorrupção.

Durante o exercício de 2016, a companhia aprimorou fortemente seu Programa de *Compliance* Anticorrupção, foram publicadas diversas políticas relevantes e desenvolvidos treinamentos presenciais para mais de 1.600 funcionários, além de treinamentos através de vídeos em suas fábricas e treinamentos para todos os diretores, gerentes, especialistas e membros do conselho de administração, com temas relacionados ao código de ética, incluindo as práticas anticorrupção.

Neste ano, os fornecedores foram comunicados sobre a Política de Responsabilidade nos Negócios, incluindo cláusulas específicas nos contratos sobre a corrupção e realizada auditoria in loco para verificar a aderência dos fornecedores em relação a política estabelecida. Outro evento importante foi a adesão ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas, visando à preservação da ética nos negócios.

1.5.2 Itaú Unibanco Holding S.A

O Itaú Unibanco Holding S.A atua na atividade bancária e está presente em 18 países, além do Brasil. Em relação ao Relatório de Sustentabilidade, a companhia divulgou de 2012 a 2016 e foram utilizadas as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) para sua elaboração.

Em 2012, a empresa descreve que suas iniciativas são baseadas nos princípios éticos e que possui um código de ética, no entanto, não associa com mecanismos anticorrupção. No ano seguinte, 65% dos colaboradores receberam treinamentos e as práticas anticorrupção foram disponibilizadas na Intranet para 100% dos funcionários e fornecedores. Foi criada uma Política Corporativa de Prevenção a Corrupção, com objetivo de cooperar proativamente com as iniciativas nacionais e internacionais de prevenção e combate a corrupção.

Em 2014, o percentual de funcionários treinados aumentou para 80% e a companhia aprimorou a Política Corporativa de Prevenção a Corrupção, desenvolvendo práticas de prevenção, monitoramento e combate a atos de corrupção, canais de denúncias, campanhas de conscientização e treinamentos sobre o tema. Houve uma evolução significativa do programa de *compliance* para atender as legislações aplicáveis. Durante o ano, foram confirmados dois casos de corrupção, sendo um com cliente e outro com fornecedor, porém a companhia não divulgou as medidas tomadas.

Em 2015, o percentual de treinamento não teve alteração significativa, os procedimentos de combate a corrupção aos fornecedores passaram a ser encaminhados via e-mail. Houve uma confirmação de caso de corrupção envolvendo um prestador de serviço, que teve seu contrato cancelado. A companhia divulgou em seu relatório anual que em 2016 não houve nenhuma doação para partidos políticos e as demais doações foram analisadas de acordo com o código de ética e política corporativa de prevenção a corrupção pelo Comitê de Patrocínios e Doações. Foi criado o Comitê de Integridade e Ética e um canal de ouvidoria interna para analisar questões relativas aos atos ilícitos.

Os treinamentos continuaram para os empregados, com módulos específicos sobre prevenção contra a corrupção. Até o fim de 2016, 83% dos empregados do Itaú Holding tinham realizado esse treinamento. Naquele ano, novamente, foram divulgados dois casos de corrupção, um envolvendo colaborador e cliente e outro colaborador e terceiro. Em todos os casos de corrupção citados, o banco informa que os colaboradores envolvidos foram demitidos, os clientes tiveram suas contas encerradas e os fornecedores e prestadores de serviços seus contratos suspensos.

O número de operações submetidas às avaliações de riscos relacionadas com a corrupção, os riscos significativos encontrados e os processos judiciais movidos contra a organização e os resultados dos processos não foram divulgados. Também não foram relatados os percentuais de membros do órgão da governança aos quais foram comunicados e treinados sobre os procedimentos anticorrupção.

1.5.3 Banco Bradesco S.A

O Bradesco é um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com atuação desde 1943. A companhia utilizou em 2012 e 2013 as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) e de 2014 a 2016 utilizou as diretrizes do Relatório Integrado.

No ano de 2012 a companhia divulgou que o trabalho desenvolvido é pautado em uma conduta ética, possui comitês de conduta ética e *compliance* que auxiliam o conselho de administração na condução dos negócios, porém não fala especificamente sobre corrupção.

Em 2013, o Bradesco adotou alguns procedimentos em relação a prevenção ao terrorismo e prevenção a corrupção, destacou que o tema foi divulgado, porém não detalha a informação em termos de quantidade e práticas anticorrupção adotadas pela companhia.

No ano de 2014 a organização instituiu uma Norma Corporativa Anticorrupção, sendo que a mesma foi divulgada para todos os colaboradores por meio de treinamentos online e presenciais. Novas cláusulas foram inclusas nos contratos dos fornecedores e os mesmos também foram comunicados sobre as políticas anticorrupção. Para a seleção de novos fornecedores, a companhia utiliza uma ferramenta que avalia o comprometimento do fornecedor em relação a sustentabilidade, sendo que naquele ano foi aprimorada a ferramenta, incorporando aspectos da lei anticorrupção e em todos os processos foram feitas análises de riscos relacionados a corrupção. Adicionalmente, foi criado um canal para receber denúncias. Porém, não divulgou se houve algum caso confirmado de corrupção, apenas destaca que nenhuma ação judicial foi movida contra a organização.

Em 2015, divulgou em seu relatório o número total de operações submetidas a avaliação de riscos. Intensificaram os treinamentos a funcionários, conselho de administração e diretoria executiva. Foi revisto o Código de Conduta e Ética estabelecendo medidas específicas sobre a Lei Anticorrupção. Em relação os fornecedores, não houve nenhuma mudança significativa comparada ao ano anterior, manteve o canal de denúncias e não divulgou casos confirmados de corrupção.

No ano de 2016, o relatório integrado priorizou o tema de combate a corrupção. O banco reafirmou o compromisso de prevenção a corrupção por meio de vários mecanismos, tais como o programa de integridade, código de ética, norma anticorrupção. Foram mapeados riscos relativos a corrupção e treinados colaboradores. Não foi confirmado nenhum caso de corrupção no ano, os parceiros comerciais foram comunicados sobre as práticas, porém o número total não foi divulgado.

1.5.4 Vale S.A

A Vale S.A é uma das maiores mineradoras do mundo e utiliza as diretrizes do GRI para a elaboração do Relatório de Sustentabilidade. Em 2012 a Vale S.A já publicava em seu relatório que os negócios eram pautados em relações éticas e firmou compromisso com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas, além de ser signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção criado pelo instituto Ethos em convênio com a Controladoria Geral da União (CGU).

Devido às novas leis relacionadas a corrupção nos países de atuação, a Vale aprimorou os procedimentos anticorrupção para contemplar a exigências legais, estabelecendo uma nova estrutura de governança com foco em políticas e diretrizes, como por exemplo a Política Global Anticorrupção. Após a análise dos riscos de corrupção nas atividades, desenvolveu um programa Anticorrupção e foi necessário reformular o Código de Ética. Foram treinados cerca de 1.100 colaboradores, correspondente a 32% do público prioritário, além de realizar a divulgação interna das regras para todos os colaboradores.

Em 2013, foi revisado o código de ética e publicadas políticas de anticorrupção. A empresa publicou políticas anticorrupção para reforçar o padrão ético da organização na condução dos negócios. Reafirmou o compromisso em relação aos princípios do Pacto Global Anticorrupção da ONU e colaborou para o trabalho na área sobre anticorrupção e transparência do WEF, por meio da participação como membro do *Global Agenda Council (GAC)*.

Naquele ano foi criado o canal de ouvidoria e não foi registrado nenhum caso de corrupção. Foram disponibilizados cursos online sobre as práticas anticorrupção, ética empresarial, sendo que cerca de 1% dos funcionários participaram. Realizou atividades de avaliação de riscos de corrupção, principalmente na área de suprimentos, na execução de contratos em áreas operacionais, fornecedores e nos trabalhos de prevenção de perdas em projetos de investimentos de capital e correntes.

Após as avaliações de riscos de corrupção feitas em 2012 e 2013, a empresa desenvolveu um Programa Global Anticorrupção e aprovou um novo manual anticorrupção em 2014. Reafirmou o apoio ao pacto Empresarial pela integridade e contra a corrupção e em dezembro daquele ano começou a apoiar a *Industry Transparency Initiative (ITI)*, que promove a transparência dos fluxos financeiros entre extrativistas e governo.

Em 2014, foram realizadas mais de 6,5 mil consultas envolvendo o tema corrupção, incorporando o fluxo de novos fornecedores, além disso cerca de 90% dos funcionários assinaram o código de ética que contém instruções sobre as práticas anticorrupção. Também foram realizados treinamentos específicos para indivíduos mais expostos aos riscos de corrupção, cerca de 1.100 mil participantes (32% do público prioritário).

No ano de 2015 foi desenvolvido o treinamento on-line sobre anticorrupção, com objetivo de ser aplicado a todos os funcionários até o fim de 2016. Cerca de 2.700 pessoas participaram do treinamento para mitigação de riscos relacionados à corrupção e todos os funcionários foram informados sobre as regras estabelecidas na Política e no Manual Anticorrupção e implementação de melhoria nos controles internos.

O Código de Ética sofreu alterações para reforçar assuntos relacionados ao tema. Realizaram o Movimento pela Integridade, que teve a presença do diretor presidente, consultor e ouvidor geral, com o objeti-

vo de demonstrar aos empregados a importância de “agir de forma correta”. Manteve o canal de ouvidoria, para receber denúncias referentes ao descumprimento de qualquer regra, entre elas, a corrupção.

Em 2016, o Movimento pela Integridade passou a fazer parte do calendário anual da empresa como um evento para reflexão sobre ética e integridade. O foco foi o mesmo do ano anterior, com treinamentos presenciais sobre o Programa Global Anticorrupção. Foram ainda realizados treinamentos on-line da trilha de Desenvolvimento Ética e Integridade com módulos sobre o Código de Ética e Conduta Pacto Global Anticorrupção e Segurança da Informação. Até o fim daquele ano 40.000 empregados realizaram o treinamento.

Houve também a divulgação interna das regras estabelecidas no Manual Anticorrupção. A ouvidoria da Vale criou o Comitê de Ética, qualquer descumprimento ao Código de Ética, a exemplo da corrupção, pode ser encaminhado a Ouvidoria, cuja denúncia pode ser feita por formulário eletrônico, e-mail, carta, telefone e até mesmo em reunião com o ouvidor. Naquele ano não foram relatados casos de corrupção. Em relação a Política de Gestão de Riscos, adotou o procedimento de *Due Diligence de Terceiros*, com o objetivo de diminuir os riscos de contratação de empresas consideradas inidôneas.

1.5.5 Banco Santander (Brasil) S.A

Fundado em 1857, a instituição atua com foco no banco comercial e está presente em dez mercados principais, na Europa e Américas. O relatório de sustentabilidade foi elaborado com base nas diretrizes do GRI. Desde 2012 a instituição é signatária do Pacto Global da ONU, para adoção de valores em relação ao combate a corrupção. Para garantir bons resultados, o Santander conta com uma equipe de sustentabilidade destacada e uma estrutura de governança sólida. Essa atuação tem como objetivo promover avanços em três grandes eixos, dentre eles educação e negócios socioambientais, política anticorrupção e suborno.

Em 2013, evidenciou que possuía um Código de Ética, porém não previa medidas específicas relacionadas ao combate à corrupção. O canal de denúncias Santander recebe manifestações em relação ao

descumprimento da política interna, envolvimento em corrupção, entre outros. Qualquer pessoa pode realizar uma denúncia pelo site ou pelo Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), e a Ouvidoria também recebe ligações de denúncias.

Para os colaboradores, há um canal interno de denúncias e aos fornecedores o Santander disponibilizou um formulário no site. As denúncias sobre corrupção são avaliadas pela área de direitos humanos. Todos os colaboradores foram comunicados sobre as práticas Anticorrupção e o novo Código de Ética. Mais de 34 mil funcionários (cerca de 69%), receberam capacitação sobre o combate a corrupção por meio de palestras, reuniões, treinamentos presenciais, além de cursos online sobre o Código de Ética. Os contratos dos fornecedores têm cláusulas alinhadas as diretrizes do Pacto Global para adoção de práticas anticorrupção.

Em 2013, aderiu ao cadastro de Empresa Pró-Ética da CGU e ao Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção do Instituto Ethos. Foram avaliadas e submetidas avaliações de riscos relacionados a corrupção, porém não foram identificados riscos significativos. Não houve nenhum caso confirmado de corrupção envolvendo a organização e seus funcionários.

Em 2014 não houve nenhuma alteração significativa em relação aos canais de denúncias e não foi registrado nenhum caso de corrupção. Foi revisada a Política Anticorrupção, estabelecendo novos controles para prevenir atos corruptos. Não foram detectados riscos significativos de corrupção nos processos analisados. O Banco promoveu um encontro com fornecedores, que compartilhou com 120 empresas as informações sobre a “Lei da Empresa Limpa” (nº 12.846/13) e práticas diárias que contribuem para a redução de riscos de corrupção. Também foi disponibilizado um curso específico de Prevenção e Combate à Corrupção, sendo que até o fim do ano 20.287 colaboradores haviam concluído o curso.

Em 2015 evidenciaram que a Política Anticorrupção está alinhada com a Lei 12.846/13 e formaliza as práticas adotadas pela companhia. O programa Anticorrupção foi 100% implementado e iniciaram as atividades do Comitê Operacional de *Compliance*.

Em 2016, lançou o Código de Conduta e Ética, que substituiu o Código de Ética. O mesmo foi amplamente divulgado nos canais de comunicação. Até o fim de 2015, 92% dos funcionários concluíram o curso de Prevenção e Combate a Corrupção. Continuou integrado à lista Pró-Ética da CGU e manteve os canais de denúncias. Nenhum risco significativo relacionado à corrupção foi encontrado na avaliação dos processos. Até o fim daquele ano, 96,37% dos funcionários finalizaram o curso sobre a corrupção.

1.5.6 Banco do Brasil S.A

O Banco do Brasil S.A atua na atividade bancária e é considerado o maior banco da América Latina, com a maior rede de agências no Brasil e exterior. Em relação ao Relatório de Sustentabilidade, a companhia divulgou de 2012 a 2016 e foram utilizadas as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) para elaboração.

Desde 2012 a companhia se preocupou em tornar público os desvios relacionados ao Código de Ética, Normas de Conduta e Prevenção a Corrupção. A organização apoia e contribui com as ações preventivas a lavagem de dinheiro e combate à corrupção, oferece capacitação aos seus funcionários, com cursos online relacionados às ações preventivas.

No ano foram treinados mais de 50 mil funcionários em cursos online sobre prevenção a lavagem de dinheiro e cerca de 1.500 funcionários em cursos presenciais, além de serem desenvolvidos 13 workshops exclusivos para órgãos estratégicos. Os preceitos sobre combate à corrupção estão disponíveis para todos os funcionários e para o público externo.

Até o fim de 2012, 91% dos funcionários declararam estarem cientes sobre as condutas estabelecidas no código de ética, que inclui medidas sobre as práticas anticorrupção. Naquele ano não foram registradas práticas de corrupção por parte dos funcionários e da organização. Aderiu ao Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

Em 2013, mais de 41 mil funcionários foram treinados pela intranet (cursos online), e cerca de 850 colaboradores participaram de treina-

mentos presenciais. Foram desenvolvidos oito workshops sobre temas específicos, incluindo as práticas anticorrupção. Foram concluídos quatro procedimentos administrativos com apuração dos envolvidos em corrupção e manteve-se integrante do Pacto Empresarial, em 2013 e 2014.

O Banco do Brasil continuou investindo em treinamento para seus colaboradores sobre o tema corrupção. Em 2014 foi realizado o seminário de Segurança Institucional, que abordou entre os demais temas, o combate a corrupção. Lançou a campanha ser ético é “BOMPRATODOS”, a fim de gerar reflexão aos colaboradores, e foi lançada a trilha ética, disponível no Portal Universidade. Até o fim de 2014, cerca de 34 mil funcionários já haviam concluído o curso online.

Neste ano, cresceu para 69,1% o número de colaboradores treinados em relação ao ano anterior. Foram realizadas avaliações de risco de corrupção nas agências do exterior. O Código de Ética repudia qualquer ato ilícito. A companhia participou do grupo de trabalho da FEBRABAN sobre os impactos da Lei 12.846/2013, além de participar do grupo de propostas da Estratégia Nacional de Prevenção e Combate à Corrupção e Lavagem de Dinheiro. Em relação aos fornecedores, foram adicionadas novas cláusulas aos novos contratos que tratam do comprometimento com a Lei Anticorrupção.

Em 2015 foram incluídas orientações específicas de combate a corrupção no código de ética da organização, além de monitorados constantemente processos para evitar casos de corrupção, por meio de soluções tecnológicas, por exemplo, o monitoramento de saques em espécie. Outra ação desenvolvida foi a alteração da política específica de Prevenção e Lavagem de Dinheiro e ao financiamento ao terrorismo para a inclusão do tema “Prevenção e Combate à Corrupção e *Compliance*”.

Foi criado um canal para recebimento de denúncias que é acompanhado pela Diretoria de Segurança de Informação. No ano, foram concluídos quatro procedimentos de corrupção, que envolveram cobrança ou recebimento de comissão indevida por serviços prestados, todos os casos resultaram em dispensa dos envolvidos.

O Banco continuou com o curso online Ser Ético é BOMPRATODOS e desenvolveu cursos sobre ética para a alta administração. Até o fim do

ano 16,5% do total já haviam concluído o curso. Um dos cursos foi sobre Governança Corporativa, abordando a legislação anticorrupção. Todas as operações foram submetidas as avaliações de riscos relacionados a corrupção e os riscos significativos são identificados e a política de fornecedores permaneceu a mesma do ano anterior.

Em 2016, o Banco incluiu em seu relatório o desafio de fortalecer a atuação da companhia em relação ao tema ética e combate à corrupção. Participou do Fórum Nacional da Ética nas Empresas Estatais e do grupo de trabalho do Pacto Empresarial pela Integridade, do Instituto Ethos e, também, de ações da Estratégia Nacional de combate a Corrupção e promoveu um evento de capacitação dos desafios da Lei Anticorrupção para a diretoria executiva do Banco, ministrado pelo ministro da CGU.

O Banco do Brasil recebeu em 2016 o selo de empresa Pró Ética, instituído pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e CGU e pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O Conselho de Administração aprovou o Programa de Integridade, que tem a função de analisar e julgar os desvios de condutas éticas cometidas pelos funcionários.

Foi validado o Planejamento de Prevenção e Combate à Corrupção 2016-2017. O Banco possui canal de ouvidoria externa, para recebimentos de denúncias. Naquele ano, foi incluído nas trilhas de treinamentos o curso Prevenção e Combate à Corrupção, com as inovações da Lei Anticorrupção e as políticas adotadas pelo BB para combater esse problema. Cerca de 17% da alta administração, 28,2% dos gestores, 43,66% do setor técnico e administrativo participou de treinamentos.

Em dezembro de 2016 a organização assinou um termo de compromisso com o MPF para implementar medidas anticorrupção na movimentação de recursos públicos federais. Não foi registrado nenhum caso de corrupção na instituição, no entanto foram concluídos cinco procedimentos que resultaram em demissão de cinco funcionários que receberam comissões indevidas. Também não foi concedido nenhum tipo de apoio financeiro aos partidos políticos.

1.5.7 Telefônica Brasil

A companhia iniciou suas atividades no Brasil no ano de 1998 e hoje é considerada referência em telecomunicações. Atualmente conectam mais de 100 milhões de acessos à internet e telefonia móvel e fixa. Desde 2012 a companhia se preocupa em ser transparente, segue Princípios de Atuação, que conduzem a forma de atuar da organização. Esses princípios se aplicam a todos os colaboradores. No relatório daquele ano não foram demonstradas medidas específicas de combate a corrupção. A empresa contava com um canal global para receber denúncias sobre práticas antiéticas, houve uma confirmação de prática corrupta, porém as medidas tomadas não foram divulgadas.

Em 2013 foram revisados os Princípios de Atuação e o Código de Conduta da marca, tendo entre os temas abordados o combate a corrupção. No relatório de sustentabilidade do ano de 2014, a companhia reforçou questões sobre combate a corrupção em seus princípios de atuação e código de ética, além de disponibilizar aos colaboradores um treinamento com as diretrizes do código. Até o final daquele ano, 47% dos colaboradores haviam concluído o curso. Nenhum tipo de doação foi realizado para partidos políticos.

Em 2015 a companhia realizou uma pesquisa para identificação de materialidade na Telefônica, com objetivo de identificar quais os temas que os *stakeholders* consideram mais importantes. Como resultado, o tema corrupção ficou no topo da pirâmide, considerado o mais importante. Naquele ano, passou a ser signatária do Pacto Global da ONU. A organização conta ainda com um Comitê de Princípios de Atuação, que se reúne mensalmente para discutir temas relevantes sobre as condutas éticas, envolvendo assuntos relacionados a corrupção. Possuía um canal de denúncias, para receber relatos de situações e de envolvimento em práticas antiéticas.

Em 2016, criou uma política Anticorrupção com diretrizes específicas para integridade empresarial. Continuou participando de iniciativas que contribuem com o desenvolvimento sustentável, entre elas o Pacto Global da ONU.

Elaborou um guia de sustentabilidade que está disponível no site da Telefônica e que também foi entregue para 100% dos fornecedores com quem a companhia se relaciona. Realizou um encontro com fornecedores estratégicos e no evento foram discutidos temas relacionados com a Lei Anticorrupção. A política Anticorrupção criada em 2016 foi implementada no processo de compras, sendo que o fornecedor deverá atender aos critérios estabelecidos. A empresa divulgou os princípios de negócios responsáveis e criou um canal específico de denúncias. Neste ano, não foram registrados casos de corrupção e nem foram realizadas doações aos órgãos públicos.

1.5.8 Itausa Investimentos Itaú S.A

A Itausa Investimentos Itaú S.A foi constituída para centralizar as decisões financeiras e estratégicas de um conjunto de empresas. Opera na área financeira e industrial e mantém relevantes instituições de caráter social. Utiliza o modelo de relatório de sustentabilidade GRI.

Em 2012, a organização publicou em seu relatório que as práticas de governança iriam continuar evoluindo e os processos realizados com ética e transparência. Possui um Comitê de Ética, Código de Conduta e Ética, porém não divulgou informações relativas ao combate a corrupção. Em 2013, o tema Lei Anticorrupção foi debatido nas reuniões trimestrais do Comitê de Ética e no seu Código de Ética estão descritas políticas corporativas, a fim de expressar o compromisso que a companhia tem com os seus *stakeholders*. A companhia deixa claro que não tolera nenhum tipo de ato corrupto.

Em 2014 a empresa evidenciou em seu relatório que o código de ética prevê compromisso formal relativo aos temas abordados nas convenções da ONU e Organização Internacional do Trabalho. Todas as empresas controladas pela Itausa dispõem desse documento. Não foram feitas avaliações de risco relacionados a corrupção.

No ano de 2015 as informações divulgadas permaneceram praticamente inalteradas em relação ao ano anterior. Em 2016 a companhia evidenciou em seu relatório aspectos relacionados ao combate a corrupção, que estão presentes em seu Código de Conduta e Ética. Todos os

colaboradores têm conhecimento sobre o documento. As operações da organização estão sujeitas aos controles internos e governança e no ano não foram realizadas doações aos partidos políticos.

1.5.9 Cielo S.A

A Cielo S.A é uma empresa de tecnologia e serviços para o varejo, sendo líder no segmento de pagamentos eletrônicos na América Latina. A companhia divulgou o relatório de sustentabilidade de 2012 a 2016 e foram utilizadas as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) para elaboração. Em 2012 reafirmou a adesão ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e ações empreendidas na área de práticas anticorrupção. O posicionamento da Cielo sobre a corrupção está descrito em seu código de ética e possíveis descumprimentos aos preceitos estabelecidos podem ser relatados por colaboradores e *stakeholders* através do Canal de Ética.

Em 2013 a companhia formalizou a política anticorrupção, o documento reúne as melhores práticas para diminuir os riscos envolvidos e todos os colaboradores, controladas, coligadas e fornecedores assinaram o termo de aderência. No ano de 2014, foi disponibilizado aos colaboradores todo o conteúdo e treinamentos *e-learning*s sobre as melhores práticas anticorrupção. A Universidade Corporativa Cielo que contempla mais de 80 horas de treinamento presencial teve como destaque assuntos voltados a corrupção.

No relatório de 2015 a empresa manteve estratégias em relação à política anticorrupção, oferecendo orientações para denúncias, tratamento dos casos e penalidades. As comunicações sobre as políticas e procedimentos anticorrupção adotadas pela organização continuaram para os empregados, inclusive parceiros comerciais e membros do conselho e diretoria. Até o fim de 2015, 100% dos empregados, membros do conselho e diretoria, além de 99% dos parceiros comerciais da Cielo S.A estavam cientes sobre as políticas anticorrupção adotadas.

Os relatórios de sustentabilidade da Cielo são explicativos e essenciais para o contexto analisado. O relatório apresenta o comprometi-

mento da empresa e de seus funcionários em manter o mais alto padrão de conduta ética, estando de acordo com as leis vigentes.

Em 2016 mais ações contra a corrupção foram desenvolvidas, tanto a matriz quanto as filiais foram submetidas a avaliação de riscos relacionados a corrupção. No ano, para capacitar o público interno e reforçar a cultura de gestão de risco, a Cielo colocou à disposição *e-learning*s, a serem realizados pelos colaboradores. Os *e-learning*s abordam temas relevantes, tais como: gestão de riscos, código de conduta ética, prevenção à lavagem de dinheiro, gestão de continuidade de negócios, segurança da informação e anticorrupção. Até o fim de 2016, 2.343 colaboradores estagiários da companhia realizaram o treinamento. O código de Ética e Conduta dos Fornecedores foi revisado em 2016 e foram reforçadas as ações anticorrupção.

1.5.10 BB Seguridade Participações S.A

A BB Seguridade foi criada em 2012 e seu principal objeto é a participação em sociedades seguradoras, de capitalização entidades abertas de previdência complementar e sociedades que operam planos privados de assistência à saúde, empresas que detenham participação em outras sociedades administradoras de bens, corretagem e viabilização de negócios envolvendo empresas de seguros dos ramos elementares, de vida e capitalização, planos previdenciários, seguro saúde e em sociedades que operam planos privados de assistência à saúde. A companhia não possui relatório de sustentabilidade específico divulgado durante o período investigado.

A partir dos relatos das empresas investigadas, pode-se observar que determinadas práticas desenvolvidas (estruturas de governança, regulamento de compras, canal de denúncias) buscam proteger as empresas do efeito negativo que os escândalos da operação Lava Jato provocaram nos investidores, conforme investigado por Barros (2015).

Outras práticas, a exemplo da implantação do código de conduta, processos de avaliação de comportamento funcional e a implantação de medidas relacionadas com a Lei Anticorrupção indicam o caráter interdisciplinar do tema, corroborando os argumentos de Kempfer e

Batisti (2017). Alinhados com o estudo de Oliveira (2006), as empresas investigadas adotaram mecanismos de controle interno e externo (treinamentos, denúncias, cláusulas contratuais) para coibir a existência de atos ilícitos. O Brasil está diante de um longo caminho no sentido de reverter o conceito de país com elevada corrupção, contudo, os resultados da amostra podem sinalizar uma perspectiva de avanços organizacionais para conduzir uma melhora no ambiente de negócios, mais ético e mais transparente.

Considerações finais

O objetivo do estudo foi descrever as práticas anticorrupção adotadas pelas dez maiores companhias listadas na B3, exceto as incluídas na Operação Lava a Jato. Observa-se que nos anos iniciais analisados, a divulgação de práticas anticorrupção eram bastante limitadas e que no decorrer dos anos houve uma evolução significativa em todos indicadores. Os relatos e o detalhamento das ações divulgadas sobre as práticas anticorrupção adotadas pelas companhias aumentaram no decorrer do período analisado.

Na avaliação geral, o Banco do Brasil foi a empresa que apresentou o maior número de informações nos períodos analisados, seguido da Vale S.A. Ambas as empresas foram bastante consistentes em suas evidenciações. A Telefônica Brasil e a Itausa Investimentos Itaú S.A não evoluíram em relação a divulgação de práticas anticorrupção, os resultados apontam uma baixa evidenciação dos indicadores durante todo o período analisado. A BB Seguridade não divulgou nenhum dos indicadores.

Apesar da amostra reduzida, o estudo aponta para fortes indícios de que a Lei Anticorrupção e os desdobramentos da Operação Lava Jato desempenharam influência sobre o comportamento das empresas, que implantaram ou reforçaram mecanismos de relação interna (gestores e funcionários) e de relação externa (clientes, fornecedores, governo e sociedade), no sentido de mitigar a existência de práticas relacionadas com a corrupção. Ainda que de forma coercitiva, observou-se avanços nas estruturas organizacionais de governança corporativa para proteção de atos antiéticos e corruptos.

Embora o estudo tenha encontrados resultados que ampliam a discussão do tema selecionado, apresenta algumas limitações. Uma limitação que pode ser destacada é a amostra não probabilística, intencional, com apenas dez empresas no mercado acionário. Outra limitação refere-se a possíveis juízo de valor na análise de conteúdo realizada pelo pesquisador. Uma terceira limitação refere-se ao tipo de relatório avaliado, ficando restrito ao relatório de sustentabilidade, sendo que tais informações poderiam estar disponibilizadas em outros documentos emitidos pelas empresas pesquisadas.

Nesse sentido, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas, a fim de ampliar a amostra, o período e os relatórios investigados. Adicionalmente outros instrumentos de coleta e análise de dados poderão ser utilizados como forma de ampliar os achados ao longo do tempo. Apesar das limitações citadas, a pesquisa contribuiu para indicar que o problema da corrupção está sendo discutido e evidenciado pelas organizações, melhorando o processo de transparência e de *compliance*.

De modo geral é possível identificar um crescimento significativo ao longo do período em relação a divulgação de práticas anticorrupção adotadas pelas empresas. As ações são desenvolvidas com o propósito de prevenir as práticas corruptas, fortalecer o comportamento ético das pessoas envolvidas com a organização (colaboradores, fornecedores, clientes, governo e sociedade), além de agregar valor ao seu negócio.

Nesse sentido, o estudo evidencia a importância das empresas adotarem mecanismos voltados a minimização dos riscos de corrupção, ou práticas anticorrupção, especialmente para orientar investidores frente aos problemas que a corrupção ocasiona em sociedades com propensão a esse comportamento, como é o caso do Brasil.

Referências

ANGULERI, J.; KRUGER, S. D.; DAL CIN, D. Análise da opinião dos auditores das demonstrações contábeis envolvidas na Operação Lava Jato. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, Florianópolis, 9, 2019. Anais...Florianópolis: 2019.

BARKEMEYER, R.; PREUSS, L.; LEE, L. Corporate Reporting on Corruption: Na International Comparison. Accounting Forum, v.39, n. 4, p. 349-365, 2015.

BARROS, M. Análise da 'Operação Lava Jato' a luz dos conceitos da governança corporativa. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2015, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: 2015.

BLANCHET, L. A. A transparência na administração pública, o combate à corrupção e os impactos no desenvolvimento. *Revista do Direito*, v. 1, n. 51, p. 157-175, 2017.

BM&FBOVESPA S.A. – BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS. Valor de Mercado das Empresas Listadas. 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/servicos/market-data/consultas/mercado-a-vista/valor-de-mercado-das-empresas-listadas/bolsa-de-valores/>. Acesso em: 02 nov. 2017.

BRASIL. Lei Anticorrupção nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 de março de 2015. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em 10 set. 2017.

GIN, C. M.; OLIVEIRA, C. M. Lei anticorrupção brasileira: práticas de compliance aliadas ao cadastro nacional de empresas punidas. Seminário Nacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, v. 18, n. 67, p. 49-56, 2015.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em 19/10/2017.

JANCSICS, D. Corruption as resource transfer: an interdisciplinary synthesis. *Public Administration Review*. v. 79, n. 4, p. 523-537, 2019.

KEMPFER, M.; BATISTI, B. M. Estudos sobre o compliance para prevenção da corrupção nos negócios públicos: ética, ciência da administração e direito. *Revista do Direito Público*, v. 12, n. 2, p. 273-307, 2017.

KOMINIS, G.; DUDAU, A. Collective corruption—How to live with it: Towards a projection theory of post-crisis corruption perpetuation. *European Management Journal*, v. 36, n. 2, p. 235-242, 2018.

MARAGNO, L. M. D.; KNUPP, P. S.; BORBA, J. A. Corrupção, Lavagem de Dinheiro e Conluio no Brasil: evidências empíricas dos vínculos entre fraudadores e cofraudadores no caso Lava Jato. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 13, p. 5-18, 2019.

MENDES, R. C.; OLEIRO, W. N.; QUINTANA, A. C. A contribuição da contabilidade e auditoria governamental para uma melhor transparência na gestão pública em busca do combate contra a corrupção no Brasil. *Sinergia*, v. 12, n.2, p. 37-48, 2008.

MIARI, R. C.; MESQUITA, J. M. C.; PARDINI, D. J. Eficiência de mercado e corrupção organizacional: estudo dos impactos sobre o valor dos acionistas. *Brazilian Business Review*, v. 12, n. Ed. Especial, p. 1-26, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, R. R. Contabilidade, controle interno e controle externo: trinômio necessário para combater a corrupção. *Pensar Contábil*, v. 8, n. 31, p. 1-9, 2006.

PEREIRA, M. V.; SOUZA, A. L. Paradoxos entre governança corporativa e ocorrência de práticas de corrupção em empresas públicas: uma análise a luz da teoria da agência. *Revista Formadores- Vivências e Estudos*, v. 10, n. 4, p. 5-25, 2017.

PINTO JUNIOR, M. E. Corrupção, governança, ética e compliance. Revista de Direito da Empresa e dos Negócios, v. 1, n. 1, p. 41-56, 2017.

POBERSCHNIGG, T. F. S.; MEDEIROS, C. R. O. Crime e corrupção: interpretações de internautas sobre o esquema de corrupção da Odebrecht. Reuna, v. 22, n. 2, p. 88-109, 2017.

POLÍCIA FEDERAL. Fases da Operação Lava Jato. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/imprensa/lava-jato/fases-da-operacao-lava-jato-1/fases-da-lava-jato-2017>>. Acesso em 15 nov. 2017.

RAMOS, P. R. A. Corrupção na administração pública e crimes de ‘lavagem’ ou ocultação de bens, direitos e valores. Revista Mineira de Contabilidade, v. 4, n. 40, p. 14-22, 2010.

SANTOS, E. S.; SILVA, F. A. M.; SHENG, H. H.; LORA, M. I. Compliance with ifrs required disclosure and analysts’ forecast errors: evidence from Brazil. Contabilidade Vista & Revista, v. 29, n. 1, p. 77-100, 2018.

SCHMITZ, C. L.; ROVER S. Nível de disclosure anticorrupção das maiores empreiteiras no brasil: uma análise comparativa das empresas investigadas e não investigadas na operação Lava Jato. In: ENCONTRO CATARINENSE DE ESTUDANTES DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 15., 2017. Florianópolis – SC. Anais Eletrônicos... Florianópolis: UFSC, 2017.

SILVA, E. C. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAPÍTULO II - COMUNICAÇÃO DE TRANSAÇÕES SUSPEITAS DE LAVAGEM DE DINHEIRO PELOS PROFISSIONAIS CONTÁBEIS: DEVER ÉTICO OU TRAÇÃO PROFISSIONAL?

Jonatas Dutra Sallaberry⁶

Realdo de Oliveira Silva⁷

Leonardo Flach⁸

Resumo

Na última década a legislação nacional incorporou a obrigação do profissional contábil comunicar operações suspeitas de lavagem de dinheiro aos órgãos reguladores. Além da reduzida incorporação às práticas dos profissionais, ainda persiste a desconfiança de que seja uma conduta que fere a ética profissional por quebrar o sigilo do cliente. Diante disso, a pesquisa teve por objetivo discutir, à luz da legislação brasileira, as obrigações dos profissionais contábeis quanto à comunicação de operações suspeitas de lavagem de dinheiro e seus reflexos sobre a atuação ética do profissional. Foram adotados procedimentos de análise bibliográfica e documental e construção de ensaio teórico. A análise do tema revelou que a obrigação de denunciar está assentada internacionalmente desde a década de 80 e no Brasil há mais de 20 anos, muito embora o foco no profissional contábil perpassasse 2012. Existem princípios internacionais, legislação nacional e regulamentação do órgão de classe legitimando o

6 Doutorando em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: jonatas.sallaberry@hotmail.com

7 Mestrando em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: realdo26@gmail.com

8 Pós-doutor em Contabilidade e Finanças. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: leonardo.flach@gmail.com

procedimento de comunicação de fatos dos clientes, sem que seja necessária uma indisposição direta. Todavia, ainda persistem no proceder profissional traços culturais de conservadorismo, aversão a conflitos e traços afetivos que valorizam mais as relações de proximidade do que de moralidade com a comunidade. Além dessas questões, não se identificou elemento que justifique a ausência de tais comunicações, visto que a omissão só beneficia o suspeito em detrimento de toda uma sociedade.

Palavras-chave: profissional contábil, lavagem de dinheiro, ética profissional, sigilo profissional.

2.1 Introdução

A busca pela aplicação de leis anticorrupção e combate à lavagem de dinheiro estão em pleno crescimento no Brasil e na América Latina. No Brasil, desde que a Operação Lava-Jato ganhou maior visibilidade, a partir do ano de 2014, esta tendência obteve mais força. E esta é uma das diversas movimentações regulatórias no combate à fraude e corrupção.

O profissional contábil possui como objeto de trabalho os registros econômico-financeiros dos fatos que ocorrem no cotidiano da empresa a fim de demonstrar a posição patrimonial e suas variações (GELBCKE *et al.*, 2018). Devido a todo esse conhecimento o profissional contábil torna-se especialista no negócio da empresa, conhecendo o processo de geração de valor e os fluxos financeiros, bem como seus reflexos, tornando-o o profissional habilitado a diagnosticar transações estranhas à normalidade do negócio, entre as quais operações suspeitas de lavagem de dinheiro (JUNG, 2007).

A contabilidade como uma profissão regulada pelo Estado, com a dedicação legal de um conselho de classe próprio gera uma expectativa de atuação em *compliance*. A profissão tem uma vasta legislação que pauta a atuação profissional, desde uma Estrutura Conceitual, Código de Ética entre diversas normas específicas para seus procedimentos. Além disso, o Brasil nos últimos anos passa por um movimento de busca por honestidade e licitude nos negócios (DALLAGNOL, 2017). No entanto o quantitativo de comunicações de operações com característi-

cas de lavagem de dinheiro tem sido bastante reduzido (GOMES *et al.*, 2018; SALLABERRY; FLACH, 2019).

Muitos fatores organizacionais e comportamentais podem contribuir para a não denúncia de seus contratantes. Embora pouco pesquisado, alguns motivos podem ser o risco de retaliação (ALLEYNE *et al.*, 2017) ou traços culturais de aversão a conflitos, confiança exacerbada nas relações interpessoais e natureza afetiva das pessoas (SAMPAIO; SOBRAL, 2013). Há ainda uma linha de profissionais que invoca o preceito ético, previsto em normas esparsas, para manutenção dos segredos do cliente (KRAEMER, 2001). O sigilo demonstra o grau de reserva que o profissional tem com as informações que lhe são confiadas por clientes, colaboradores e demais *stakeholders* (BORGES; MEDEIROS, 2007).

A presente pesquisa tem como questão o impasse teórico sobre se a comunicação de operações suspeitas de lavagem de dinheiro por parte dos profissionais contábeis configura dever ético ou traição profissional para com seu cliente? A partir dessa lacuna teórica, a pesquisa tem como objetivo discutir, à luz da legislação brasileira, sobre as obrigações dos profissionais contábeis quanto à comunicação de operações suspeitas de lavagem de dinheiro e seus reflexos sobre a atuação ética do profissional.

Delineado ao objetivo a ser perseguido, a pesquisa adota como procedimentos metodológicos a coleta bibliográfica e documental para uma construção típica de ensaio teórico, onde as conclusões são construídas a partir da argumentação dos conceitos e ideias (MARCONI; LAKATOS, 2001). O acervo tem como principal origem a fonte primária de leis e normas, enriquecida com a literatura técnica relacionada à atuação profissional com procedimentos de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), analisado com uma abordagem qualitativa, e construída de forma descritiva quanto ao objetivo e técnica de ensaio.

As diversas pressões normativas internalizadas precisam ser consideradas para o indivíduo agir numa direção ao encontro dos objetivos e interesses organizacionais (BORGES; MEDEIROS, 2007; WIENER, 1982). A partir da análise da literatura será possível estabelecer os limites conceituais do sigilo profissional no contexto atual e entender a importância da supremacia do interesse público, ou da sociedade, em relação ao interesse individual. Espera-se que os achados possam contribuir

com a construção cognitiva do profissional contábil quanto a relevância da sua função para a sociedade e com o ensino de ética contábil.

2.2 Contexto teórico

A definição literal do comportamento *Whistleblow* ou denunciante por Vinten (1992) atribui à divulgação não autorizada de informações que um colaborador acredita ser uma razoável evidência de violação de qualquer lei, regulamento, código de ética ou norma profissional, ou que envolva má administração, corrupção, abuso de autoridade ou perigo para a saúde e segurança dos colaboradores ou da sociedade. Este ponto de discussão se distancia dos temas da ética corporativa em prol da ética do indivíduo, pois embora o coletivo organizacional seja maior do que a soma de suas partes, depende de cada indivíduo (MAHONEY, 1990; VINTEN, 1992).

O comportamento denunciante é um tema profundamente abordado por juristas e que habitualmente empregam em sua atividade laboral de defesa, acusação e julgamentos desses fatos. No Brasil esse tema foi relegado por muito tempo por profissionais de negócios como finanças, economia e contabilidade, onde as práticas comerciais efetivamente podem ser dissimuladas ou reveladas (SÁ; HOOG, 2015).

Essa lacuna ocasionou alteração em lei passando a obrigar profissionais deste segmento profissional a comunicarem ao órgão central de inteligência financeira a ocorrência de transações com características de suspeitas de atividades de lavagem de dinheiro. Ainda assim, a legislação que dá origem a essa exigência no Brasil é internacional e remonta o final da década de 80, inclusive incluída entre as Recomendações do GAFI (JUNG, 2007), mas que somente em 2013 chegou àqueles segmentos profissionais brasileiros.

2.2.1 A lavagem de dinheiro

A Lavagem de Dinheiro e a Ocultação de Bens certamente existe desde o primeiro crime com reflexo patrimonial haja vista que o procedimento racional do criminoso seria ocultar sua prática. Embora não seja algo novo,

a tipificação e penalização são recentes, retomando às décadas de 80 e 90, exemplificando a criminalização pela legislação americana em 1986, francesa em 1987, brasileira em 1998 e pela suíça em 2000 (MORO, 2010).

Martins (2011) destaca que a origem do nome (*money laundering* ou branqueamento de capitais) adveio como referência às lavanderias usadas por grupos mafiosos nos Estados Unidos, na década de 1920, na tentativa de dar aparência lícita ao dinheiro espúrio decorrente de atividades criminosas. Dessa forma os criminosos poderiam declarar o dinheiro oriundo dos crimes como se fosse obtido de lucros da atividade de lavanderia. Por razoável tipicidade chama-se Lava Jato o maior escândalo de corrupção e desvio de recursos investigado no Brasil, desde 2014, nominado dessa forma por ter origem em operação realizada em posto de combustível onde também havia uma lavanderia, que seriam empregados por grupo criminoso para 'lavar' dinheiro de corrupção para pagamento de agentes públicos e dissimulação de recursos em espécie.

As últimas décadas do século XX foram de intenso avanço tecnológico permitindo da mesma forma o desenvolvimento no mercado financeiro e diversos tipos de negócios. Grandis (2011) destaca que o fenômeno da globalização seria a causa de se revelar que esse tipo de organização criminosa e de lavagem de dinheiro.

Em 1988, na Convenção das Nações Unidas Contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas, também chamada de Convenção de Viena, estipulou aos países signatários que criminalizassem a lavagem de dinheiro inicialmente oriundo do tráfico de drogas tornando-se marco no combate à Lavagem de Dinheiro (CARLI, 2011).

Em 1989, por iniciativa do grupo dos países do G7, foi criado um organismo intergovernamental, o Groupe d'Action Financière (GAFI), que tem como objetivo desenvolver e promover políticas de combate à lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo (JUNG, 2007). No Grupo de Egmont, do qual o Brasil e outros países fazem parte, são organizados em Unidades de Inteligência Financeira (UIF), que até há pouco no Brasil chamava-se de Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), mas recentemente retomou a descrição de sua atuação sistêmica – UIF.

2.2.2 Lei de lavagem de dinheiro

No Brasil, os Crimes de “Lavagem” ou Ocultação de Bens, Direitos e Valores somente passaram a ser criminalizados a partir da Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, tipificando o crime de Lavagem como “ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes de diversos crimes” indicados na referida lei (BRASIL, 1998). Posteriormente a Lei nº 12.683, de 2012, extinguiu a lista de crimes anteriores à lavagem passando a exigir tão somente a indicação de infração penal prévia à conduta de lavagem (BRASIL, 2012).

Muitas vezes o profissional de contabilidade e finanças exerce suas atividades profissionais tendo o recurso financeiro como matéria-prima, para o desenvolvimento de suas atividades como orientação, aplicação, investimento, registro e escrituração, pouco se importando sobre sua origem, tão somente quanto vai ser o rendimento/retorno ou lucro/resultado. Uma ótica racionalmente utilitarista, mas muito percebida, ao segregar o crime antecedente ou principal de atos tipicamente usuais no cenário lícito, tais transações podem ser utilizadas para operacionalizar os benefícios de outros crimes.

Importante destacar que no âmbito criminal incorre na mesma pena do crime de lavagem, quem: I - os converte em ativos lícitos; II - os adquire, recebe, troca, negocia, dá ou recebe em garantia, guarda, tem em depósito, movimenta ou transfere; III - importa ou exporta bens com valores não correspondentes aos verdadeiros; IV - utiliza, na atividade econômica ou financeira, bens, direitos ou valores provenientes de infração penal; V - participa de grupo, associação ou escritório tendo conhecimento de que sua atividade principal ou secundária é dirigida à prática de crimes (art. 1, §§ 1 e 2, Lei nº 9.613, de 1998).

A tipificação do crime de lavagem de dinheiro foi acompanhada da obrigação de empresas e profissionais de segmentos específicos informarem aos órgãos de controle sobre ocorrência de transações suspeitas de relação com crimes de lavagem (BRASIL, 1998). Essa obrigação trata de transferir aos agentes de mercado a responsabilidade pelo funcionamento lícito das organizações e dos meios de negócios.

Inicialmente a Lei 9.613/1998 (art. 9), estabeleceu a responsabilidade de comunicar à unidade de inteligência financeira para as pessoas jurídicas, que em caráter permanente ou eventual, atividades constantes do Quadro 1, independente de ser a atividade principal ou acessória, para si ou em representação de entes estrangeiros que exerçam as mesmas atividades.

Quadro 1 – Atividades sob Monitoramento na Primeira Fase

Atividade Regulada
Bolsas de valores, bolsas de mercadorias ou futuros e os sistemas de negociação
Seguradoras, corretoras de seguros, previdência complementar ou de capitalização
Administradoras de cartões de credenciamento ou crédito, e de consórcios
Administradoras de cartões que permitam a transferência de fundos
Empresas de arrendamento mercantil (<i>leasing</i>) e as de fomento comercial (<i>factoring</i>)
Sociedades que efetuem distribuição de bens, mediante sorteio ou assemelhado
Dependentes de autorização de regulador dos mercados financeiro, de câmbio, de capitais e de seguros
Promoção imobiliária ou compra e venda de imóveis
Comercialização de joias, pedras e metais preciosos, objetos de arte e antiguidades.
Captação, intermediação e aplicação de recursos financeiros de terceiros
Compra e venda de moeda estrangeira ou ouro
Custódia, emissão, distribuição, liquidação, negociação, intermediação ou administração de TVM

A partir da a Lei nº 12.683, de 2012, além da extinção do rol de crimes antecedentes, o universo de comunicantes foi ampliado inclusive com outras atividades técnico-científicas como do profissional contábil, conforme Quadro 2, passando a alcançar pessoas físicas, e unidades no exterior cuja matriz com sede no Brasil seja obrigada, no que tange a residentes neste país (BRASIL, 2012).

Quadro 2 – Atividades sob Monitoramento na Segunda Fase

Atividade Regulada
Comercialização de bens de luxo ou alto valor, intermediação ou com grande volume de recursos em espécie
Juntas comerciais e os registros públicos
Promoção, intermediação, comercialização, agenciamento ou negociação de direitos de transferência de atletas, artistas ou feiras, exposições ou eventos similares
Transporte e guarda de valores
Comercialização ou intermediação de bens de alto valor de origem rural ou animal
Serviços de assessoria, consultoria, contadoria, auditoria, aconselhamento ou assistência, de qualquer natureza, em operações de: <ul style="list-style-type: none"> - compra e venda de imóveis e estabelecimentos, comerciais, industriais ou participações societárias; - gestão de fundos, valores mobiliários ou outros ativos; - abertura ou gestão de contas bancárias, de poupança, investimento ou de valores mobiliários; - criação, exploração ou gestão de sociedades, fundações, fundos fiduciários ou estruturas análogas - financeiras, societárias ou imobiliárias; - alienação ou aquisição de direitos sobre contratos em atividades desportivas ou artísticas profissionais.

Neste conjunto de serviços de assessoria, consultoria, contadoria, auditoria, aconselhamento ou assistência em operações é que normalmente se enquadram as atividades desenvolvidas pelos profissionais contábeis, administração, economia, finanças e outros da área de negócios, ainda que apartado da regulamentação dos conselhos profissionais.

Os profissionais e empresas das atividades supracitadas precisam informar a ocorrência de operações financeiras que possam constituir-se em indícios dos crimes de lavagem de dinheiro, ocultação de bens e financiamento de terrorismo ou com ele relacionarem-se (BRASIL, 1998, 2012), nos termos de instruções emanadas pelos reguladores ou fiscalizadores da atividade ou, na sua falta, pela unidade de inteligência financeira - então Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF).

O Coaf foi criado também no âmbito da Lei de Lavagem de Dinheiro (BRASIL, 1998), junto ao Ministério da Fazenda, mas que após mudanças recentes estabeleceu-se junto ao Banco Central do Brasil (BCB) com a finalidade de disciplinar, aplicar penas administrativas, receber, examinar e identificar as ocorrências suspeitas de atividades ilícitas, acumulando a atividade de regulador para os segmentos aos quais não exista órgão próprio fiscalizador ou regulador.

Estes reguladores devem elaborar relação de operações que, por suas características, no que se refere às partes envolvidas, valores, forma de realização, instrumentos utilizados, ou pela falta de fundamento econômico ou legal, possam configurar a hipótese de crime de lavagem para adoção pelos seus regulados, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Regulação por Órgãos Reguladores Diversos

Regulador	Normas
Banco Central do Brasil – BCB	Carta-Circular nº 3.542, de 2012, e outras
Comissão de Valores Mobiliários – CVM	Instrução CVM nº 301, de 1999
Conselho Federal de Contabilidade – CFC	Resolução CFC nº 1.530, de 2017
Ministério da Previdência Social – PREVIC	Instrução nº 18, de 2014
Superintendência de Seguros Privados – SUSEP	Circular nº 445, de 2012, e outras
Conselho Federal de Corretores Imobiliários - COFECI	Resolução nº 1.336, de 2014
Secretaria de Acompanhamento Econômico – SEAE	Portaria nº 537, de 2013
Conselho Federal de Economia - COFECON	Resolução nº 1.902, de 2013
Departamento de Polícia Federal - DPF	Portaria nº 3.233/2012-DG/DPF, e 2012

Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS	Resolução Normativa nº 117, de 2005
Departamento de Registro Empresarial e Integração - DREI	Instrução Normativa DREI Nº 24, de 2014
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN	Portaria nº 396, de 2016

Fonte: COAF (2018)

Essa prerrogativa de atribuir ao conselho de classe deve-se ao fato da proximidade do escopo do trabalho desenvolvido pelo profissional. Na ausência de um órgão regulador para o segmento de negócio, a UIF tem a atribuição de regulamentar e indicar as transações suspeitas para comunicação por essas empresas e profissionais indicados na Lei de Lavagem (BRASIL, 1998, 2012), conforme indicado no Quadro 4.

Quadro 4 – Regulação do COAF

Norma COAF	Regulado
Resolução nº 6, de 1999	Administradoras de cartões de credenciamento ou de cartões de crédito
Resolução nº 7, de 1999	Bolsas de Mercadorias e corretores que nelas atuam
Resolução nº 10, de 2001	Pessoas jurídicas não financeiras prestadoras de serviços de transferência de numerário.
Resolução nº 21, de 2012	Empresas de fomento comercial
Resolução nº 23, de 2012	Comercialização de joias, pedras e metais preciosos
Resolução nº 24, de 2013	Não submetidas à regulação de órgão próprio regulador que prestem, mesmo que eventualmente, serviços de assessoria, consultoria, contabilidade, auditoria, aconselhamento ou assistência
Resolução nº 25, de 2013	Comercialização e intermediação de bens de luxo ou de alto valor
Instrução Normativa nº 4, de 2015	Comercialização de veículos automotores

Fonte: COAF (2018)

2.2.3 Regulamento para profissionais contábeis

No caso dos profissionais contábeis que agem no escopo das atividades contidas no Decreto-Lei n.º 9295/1946, que regula a profissão, as regras e indicações de operações suspeitas estão explícitas na Resolução CFC nº 1.530/2017 que substituiu a Resolução CFC n.º 1.445/2013, ao tratar sobre os procedimentos a serem observados pelos profissionais e organizações contábeis para cumprimento das obrigações previstas na Lei de Lavagem de Dinheiro (CFC, 2013, 2017).

A norma bastante completa trata de regulamentar e abordar os pontos previstos na Lei de Lavagem, entre os quais o alcance da norma indicando quem seriam os profissionais obrigados, as diretrizes da política de prevenção e análise de riscos, os requisitos dos cadastros dos clientes, os registros das operações, a guarda e conservação dos registros e documentos, bem como as indicações para comunicações obrigatórias e suspeitas (CFC, 2017). Os tipos de comunicações de operações previstos para os profissionais contábeis são dois: obrigatórias/automáticas e as suspeitas.

As automáticas ou obrigatórias são comunicações que devem ser necessariamente comunicadas à UIF em virtude de terem superado determinado valor limite, independente de qualquer análise de mérito ou suspeição (COAF, 2019). No caso dos profissionais contábeis, a Resolução CFC n. 1.530/2017, artigo 6, estabelece a comunicação obrigatória em valores que mesmo fracionadas momentaneamente, em a) aquisição de ativos e pagamentos a terceiros, em espécie, acima de R\$50.000,00 (cinquenta mil reais), por operação; e/ou, b) constituição de empresa e/ou aumento de capital social com integralização, em espécie, acima de R\$100.000,00 (cem mil reais), em único mês-calendário (CFC, 2017).

As comunicações suspeitas são aquelas que, por suas características precisam ser analisadas com especial atenção, estão previstas no artigo 5, da Resolução CFC n. 1.530/2017 (CFC, 2017; SALLABERRY; FLACH, 2019), indicadas como:

- I. Operação que aparente não ser resultante das atividades usuais do cliente ou do seu ramo de negócio;
- II. Operação cuja origem ou fundamentação econômica ou legal não seja claramente aferível;

- III. Operação incompatível com o patrimônio, com a capacidade econômica financeira, com a atividade ou ramo de negócio do cliente;
- IV. Operação com cliente cujo beneficiário final não é possível identificar;
- V. Operação ou proposta envolvendo pessoa jurídica domiciliada em jurisdições consideradas pelo Grupo de Ação contra a Lavagem de Dinheiro e o Financiamento do Terrorismo (GAFI) de alto risco ou com deficiências de prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, ou países ou dependências consideradas pela Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB) de tributação favorecida e/ou regime fiscal privilegiado;
- VI. Operação ou proposta envolvendo pessoa jurídica cujos beneficiários finais, sócios, acionistas, procuradores ou representantes legais mantenham domicílio em jurisdições consideradas pelo GAFI de alto risco ou com deficiências estratégicas de prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo, ou países ou dependências consideradas pela RFB de tributação favorecida e/ou regime fiscal privilegiado;
- VII. Operação, injustificadamente, complexa ou com custos mais elevados que visem dificultar o rastreamento dos recursos ou a identificação do real objetivo da operação;
- VIII. Operação que vise adulterar ou manipular características das operações financeiras ou a identificação do real objetivo da operação;
- IX. Operação aparentemente fictícia ou com indícios de superfaturamento ou subfaturamento;
- X. Operação com cláusulas que estabeleçam condições incompatíveis com as praticadas no mercado;
- XI. Qualquer tentativa de fracionamento de valores com o fim de evitar a comunicação em espécie a que se refere o Art. 6º; e
- XII. Quaisquer outras operações que, considerando as partes e demais envolvidos, os valores, modo de realização e meio de pagamento, ou a falta de fundamento econômico ou legal,

possam configurar sérios indícios da ocorrência dos crimes previstos na Lei n.º 9.613/1998 ou com eles relacionar-se.

Essas comunicações encaminhadas à UIF são posteriormente analisadas e poderão ser encaminhadas às autoridades competentes (polícias, ministério público, órgãos fazendários) quando for atribuída a sinalização da existência de crimes, de fundados indícios de sua prática, ou de qualquer outro ilícito para a instauração dos procedimentos correspondentes (COAF, 2019).

A comunicação obrigatória ou suspeita é apenas uma das obrigações estabelecidas pela Lei de Lavagem de Dinheiro, que exige que as entidades alcançadas estabeleçam cadastros de clientes atualizados (art. 10, I), registros de transações (II), controles internos (III), e guarda (§ 2º), elementos típicos das atividades e rotinas de escrituração contábil, o que traz a contabilidade para o cerne das atividades de monitoramento e comunicação de eventuais crimes de lavagem de dinheiro, inclusive nos demais segmentos de negócios (BRASIL, 1998).

Os profissionais contábeis precisam comunicar à UIF fatos dos clientes de organizações contábeis, de seus empregadores inclusive sendo do setor público, considerados como operações suspeitas de prática de crimes financeiros. Em pouco mais de 4 anos de vigência das resoluções do Conselho Federal de Contabilidade, os 517 mil profissionais contábeis e 68 mil organizações contábeis realizaram apenas 1.875 comunicações de operações suspeitas de seus clientes, e no total 5.531 já incluídas as comunicações em espécie (CFC, 2019a, <http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx> em 28/05/2019).

Quadro 5 - Estatística de Comunicações

Relatos	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Operações Obrigatórias/Espécie	60	1.163	719	763	952	3.657
Operações Suspeitas	44	245	496	594	496	1.875
Total de Ocorrências	104	1.408	1.215	1.356	1.448	5.531
Não Ocorrências (Ano+1)	10.952	12.740	134.469	132.355	151.689	

Fonte: COAF (2019) e CFC (2019a)

Os profissionais que estão no alcance da norma precisam também declarar a não ocorrência, anualmente, caso não tenham realizado comunicação alguma. Em relação aos contadores que comunicam a não ocorrência, as ocorrências têm oscilado em aproximadamente 0,2% dos profissionais. Os comunicantes de ocorrência ou não ocorrência tem representado aproximadamente 25% dos profissionais registrados juntos aos conselhos regionais de contabilidade.

2.2.4 Aspectos do sigilo profissional

Indicado previamente, um dos argumentos que mitiga a comunicação de indícios de Lavagem de Dinheiro é o preceito do sigilo profissional, que nesses casos age como impedimento moral para a denúncia. Borges e Medeiros (2007) identificaram entre as variáveis éticas, o sigilo como influente negativamente em relação ao comprometimento instrumental, ou seja, os profissionais atendem a essa determinação ética sem qualquer interesse por tal comportamento, não esperando qualquer vantagem imediata.

O comportamento local pode ser influenciado pelos traços culturais de aversão a conflitos, confiança exacerbada nas relações interpessoais e natureza afetiva das pessoas (SAMPAIO; SOBRAL, 2013). Embora exista previsão de que a comunicação de tais operações suspeitas deve ser realizada diretamente à Unidade de Inteligência Financeira (até há pouco Coaf), é possível que num processo de investigação criminal o suspeito identifique nos autos do processo a comunicação do seu colaborador gerando constrangimentos e até mesmo a perda do cliente.

A denúncia de fatos sob suspeição, inclusive por ser a revelia do cliente, pode gerar ainda a percepção de traição por um 'segredo' confiado ao profissional contábil para lançamento em registros contábeis, e posteriormente revelado para um órgão que poderá investigar eventual fato ilícito do cliente. O principal receio dos profissionais são potenciais represálias, como a rescisão de contrato de trabalho ou de prestação de serviços (SALLABERRY; FLACH, 2019).

A norma NBC PG 100/2014 aplicável aos profissionais contábeis destaca como princípio ético explícito o sigilo profissional. Essa norma impõe, entre outras medidas:

- a. abstenção de divulgar fora da firma ou da organização empregadora informações sigilosas obtidas em decorrência de relacionamentos profissionais e comerciais;
- b. abstenção de usar informações obtidas em decorrência de relacionamentos profissionais e comerciais para obtenção de vantagem pessoal;
- c. manter sigilo, inclusive no ambiente social, permanecendo alerta à possibilidade de divulgação involuntária;
- d. manter sigilo das informações divulgadas por cliente potencial ou empregador;
- e. manter sigilo das informações dentro da firma ou organização empregadora;
- f. providências adequadas para assegurar que o pessoal da sua equipe de trabalho, assim como as pessoas das quais são obtidas assessoria e assistência, também, respeitem o dever de sigilo do profissional da contabilidade;
- g. cumprir o princípio do sigilo profissional mesmo após o término das relações entre o profissional da contabilidade e seu cliente ou empregador.

Esses preceitos parecem corroborar o Código de Ética do Profissional Contábil (CEPC), de 2019, que destaca que é dever do profissional a manutenção de sigilo. Nessa linha, são invocados argumentos de que se trata de uma elevada confidencialidade com discurso que reforça laços de segredo, confiança, lealdade e fidelidade (KRAEMER, 2001).

No entanto esse sigilo não é um preceito absoluto. Na linha dos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), a lealdade vai além, envolve uma busca constante pelo bem comum, numa organização ou numa profissão. Na condição de atividade de interesse social, o profissional contábil precisa ser leal inclusive com os demais *stakeholders*, como fornecedores, clientes, e acionistas minoritários, e não apenas àquele que tem o ‘poder da caneta’. O próprio CEPC ressalva como exceção ao

sigilo os “casos previstos em lei ou quando solicitado por autoridades competentes” (4c, CFC, 2019b).

A NBC PG 100 (CFC, 2014) indica as circunstâncias em que são ou podem ser solicitados a divulgar informações confidenciais, como (a) a divulgação é permitida por lei e autorizada pelo cliente ou empregador, por escrito; (b) a divulgação é exigida por lei; (c) há dever ou direito profissional de divulgação. A obrigação de respeitar o sigilo das informações obtidas em decorrência de relacionamentos profissionais e comerciais permanece até a barreira do dever legal de divulgação no caso das hipóteses de suspeição de Lavagem de Dinheiro. Isso inclui a obtenção de assessoria profissional do órgão profissional ou de consultores jurídicos para avaliar se há exigência de comunicação (CFC, 2019b).

A Lei de Lavagem de Dinheiro estabelece que o cumprimento da obrigatoriedade de comunicação à UIF prevista nas normas dos conselhos correspondentes não enseja em responsabilização civil ou administrativa quando realizadas de boa-fé, revelando a importância da guarda dos resultados das análises de suspeição (BRASIL, 1998, 2012). Essa informação contribuirá para que o Coaf a examine, em conjunto com informações financeiras recebidas dos setores obrigados, para identificar as ocorrências suspeitas de atividade ilícita (BRASIL, 1998). As naturais ambiguidades que podem ocorrer no processo cognitivo de uma denúncia de fatos organizacionais (VINTEN, 1992) são mitigados pelo órgão gestor que arquiva as comunicações e somente repassa aos órgãos investigativos quando há um conjunto relevante de sinais.

Ainda que existam traços culturais que dificultem tais comunicações, é importante o profissional contábil reconhecer que mesmo operações caracterizadas como indícios de suspeição de acordo com a regulamentação pode não se configurar em ilícitos e, portanto, os órgãos de controle não investigam todas as comunicações. Pequena proporção de comunicações que chega à unidade de inteligência é corroborada por outros elementos indicativos e torna-se informação aos órgãos de investigação.

A comunicação do profissional contábil, agregada com informações e comunicações de outras entidades sobre um mesmo indivíduo,

prevalece o princípio de que se trata de uma informação de inteligência e, portanto, não costuma ser empregada fisicamente em investigações. A principal utilidade é de sinalização para busca de elementos que materializem os fatos sob suspeição, o que minimiza de forma drástica o risco de que cliente saiba que o profissional contábil relatou alguma informação.

A existência da possibilidade de o profissional contábil relatar informações sobre o cliente deve ser prevista em contrato, tornando claro ao cliente de que situações que atendam determinados parâmetros são automaticamente informadas à unidade de inteligência, da mesma forma como rotineiramente o profissional contábil transmite dados do cliente e de terceiros para o fisco, e outros órgãos administrativos. Ainda que reste temerária a conduta, precisa prevalecer a conduta estabelecida na legislação (BRASIL, 1998; CFC, 2017), e que tem por objetivo o ativo principal, que é o bem da sociedade em geral e não apenas de um indivíduo - a supremacia do interesse público.

Pela posição estratégica que ocupa nas organizações detendo informações privilegiadas, espera-se que o profissional contábil assuma um papel que extrapole a responsabilidade técnico-profissional, para uma atitude de consultoria interna, apto a opinar sobre os rumos da organização, inclusive sobre a exposição a riscos criminais e o combate a fraudes internas (JUNG, 2007). O código de ética reforça que é dever do profissional contábil exercer a profissão com zelo, diligência, honestidade e capacidade técnica, resguardando o interesse público, os interesses de seus clientes ou empregadores, sem prejuízo da dignidade e independência profissionais (CFC, 2019b).

Considerações finais

A discussão teórica apresentou pormenorizada a obrigação profissional do contador de comunicar aos órgãos de controle as operações suspeitas de Lavagem de Dinheiro, como uma obrigação legal, mas sem deixar de indicá-la como atividade de interesse público. A atividade contábil reveste-se de bem social ao ser um conjunto de princípios normativos cujo profissional tem o compromisso moral com a sociedade

de que o objeto do seu trabalho represente fidedignamente a posição econômica de uma empresa.

É esse profissional contábil que reveste a folha de números em instrumento patrimonial confiável para o mercado investir suas economias e fundos de pensão no negócio economicamente declarado, para o fornecedor financiar o estoque do cliente, ou mesmo para o funcionário confiar no recebimento do salário. Mais do que fazer cálculos, a contabilidade tem um papel fiduciário, e manter sigilo de situações ilícitas compromete a fidedignidade dos dados apresentados.

Sob o aspecto regulamentar, parece-nos claro que a obrigação de comunicar transações suspeitas de Lavagem de Dinheiro é legalmente imposta e não conflita com o dever de sigilo, haja vista que as normas destacam tais exceções, onde comunicar fatos ao órgão de controle não enseja responsabilidade legal. Ainda assim destaca-se que a comunicação é sigilosa e não deve ser informada ao cliente. Portanto não há nesse momento qualquer risco no relacionamento do profissional contábil com seu cliente.

Referências

ALLEYNE, P.; CHARLES-SOVERALL, W.; BROOME, T.; PIERCE, A. Perceptions, predictors and consequences of whistleblowing among accounting employees in Barbados. *Meditari Accountancy Research*, v. 25, n. 2, p. 241-267, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2016-0080>

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 2016.

BORGES, E.; MEDEIROS, C. Comprometimento e ética profissional: um estudo de suas relações juntos aos contabilistas. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, v. 18, n. 44, p. 60-71, 2007.

BRASIL. Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 1998.

_____. Lei n. 12.683, de 9 de julho de 2012. Altera a Lei n. 9.613, de 3 de março de 1998, para tornar mais eficiente a persecução Penal dos crimes de lavagem de dinheiro. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2012.

CARLI, C. V. Sistema Internacional Antilavagem de Dinheiro. In DE CARLI, C. V. (Coord.) *Lavagem de dinheiro: prevenção e controle penal*. Verbo Jurídico. Porto Alegre, 2011.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC nº 1.445, de 26 de julho de 2013. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos profissionais e Organizações Contábeis, quando no exercício de suas funções, para cumprimento das obrigações previstas na Lei n.º 9.613/1998 e alterações posteriores. Diário Oficial da União. Brasília, 2013.

_____. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC nº 1.530, de 22 de setembro de 2017. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pelos profissionais e Organizações Contábeis, quando no exercício de suas funções, para cumprimento das obrigações previstas na Lei n.º 9.613/1998 e alterações posteriores. Diário Oficial da União. Brasília, 2017.

_____. Conselho Federal de Contabilidade. Quantos Somos. Disponível em: <<https://cfc.org.br/registro/quantos-somos-2/>>. Acesso em: 15 mai. 2019a.

_____. Conselho Federal de Contabilidade. Norma brasileira de contabilidade, NBC PG 01, de 7 de fevereiro de 2019. Código de Ética Profissional do Contador. Diário Oficial da União. Brasília, 2019b.

COAF Conselho de Controle de Atividades Financeiras. Supervisão. Brasília: COAF, 2018. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/orgaos/coaf>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

_____. Conselho de Controle de Atividades Financeiras. Coaf em números. Brasília: COAF. Disponível em: <<https://www.fazenda.gov.br/orgaos/coaf/coaf#coaf-em-numeros>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

DALLAGNOL, D. A Luta contra a Corrupção. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2017.

GELBCKE, E. R.; SANTOS, A.; IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E. Manual de Contabilidade Societária. São Paulo: Atlas, 2018.

GOMES, H. O.; RAMOS, M. O.; SILVA, M. V. D.; SANTOS, L. M. V. A Contabilidade do Crime no Brasil: Avanços e Desafios. Revista Evidenciação Contábil & Finanças, v. 6, n. 2, p. 81-94, 2018. Doi: <http://dx.doi.org/10.18405/recfn20180205>

GRANDIS, R. O exercício da advocacia e o crime de “lavagem” de dinheiro. In DE CARLI, C. V. (Coord.) Lavagem de dinheiro: prevenção e controle penal. Verbo Jurídico. Porto Alegre, 2011.

JUNG, L. W. Lavagem de dinheiro e a responsabilidade do contador. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 6, n. 17, p. 39-54, 2007.

KRAEMER, M. E. P. Ética, sigilo e o profissional contábil. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 12, n. 2, p. 33-48, 2001.

MAHONEY, J. Teaching business ethics in the UK, Europe and the USA: A comparative study. Bloomsbury Publishing, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. Atlas, 2001.

MARTINS, P. S. Lavagem de dinheiro transnacional e obrigatoriedade da ação penal. Arraes Editores, 2011.

MORO, S. F. Crime de lavagem de Dinheiro. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.

SÁ, L; HOOG, W. A. Z. Corrupção, Fraude e Contabilidade. Curitiba: Juruá, 2015.

SALLABERRY, J. D.; FLACH, L. Percepção do Profissional Contábil sobre Operações Suspeitas de Lavagem de Dinheiro. In: 45th World Continuous Auditing & Reporting Symposium, 2019.

SAMPAIO, D. B. D; SOBRAL, F. Speak now or forever hold your peace? An essay on whistleblowing and its interfaces with the Brazilian culture. *BAR-Brazilian Administration Review*, v. 10, n. 4, p. 370-388, 2013.

VINTEN, G. Whistleblowing: corporate help or hindrance?. *Management Decision*, v. 30, n. 1, 1992.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428, 1982.

CAPÍTULO III - INFLUÊNCIA DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA ADOÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS FINANCEIRAS NO CONTEXTO DE PEQUENAS INDÚSTRIAS DO SUL DE SANTA CATARINA

Rodney Wernke⁹

Ivone Junges¹⁰

Valentina Pires de Barros¹¹

Resumo

O objetivo do estudo foi identificar a influência do posicionamento estratégico na adoção de ferramentas gerenciais financeiras no contexto de pequenas indústrias da microrregião da Amurel e, adicionalmente, buscar resposta para hipótese acerca da possibilidade de que o nível de utilização das práticas de gestão financeira seja igual nas empresas de pequeno porte, independentemente do posicionamento estratégico adotado. Foi utilizada metodologia classificável como descritiva e quantitativa, sendo que a coleta de dados ocorreu por meio de questionário fundamentado na Teoria da Contingência, na análise do posicionamento estratégico e nas ferramentas gerenciais financeiras dos quatro estágios elencados pela *International Federation of Accountants*. Como

9 Doutor em Engenharia de Produção. Ex-professor universitário. E-mail: rodneywernke1@hotmail.com

10 Doutora em Engenharia de Produção. Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). E-mail: ivone.junges@unisul.br

11 Graduanda em Relações Internacionais. Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). E-mail: avalpiress@gmail.com

resultados, têm-se que as práticas gerenciais do primeiro e do segundo estágio são as mais utilizadas (com média 55,91% e 69,32%, respectivamente), se comparadas com os instrumentos integrantes do terceiro (40,00%) e quarto estágio (44,46%). A principal contribuição do estudo consiste em apontar evidência estatística de que o posicionamento estratégico escolhido por indústrias de pequeno porte não afeta o nível de utilização das ferramentas financeiras nesse contexto empresarial.

Palavras-chave: Posicionamento estratégico. Ferramentas gerenciais. Pequenas indústrias.

3.1 Introdução

A Teoria da Contingência assenta-se na plataforma teórica que visa identificar como a organização é influenciada por fatores contingenciais, que podem ser quaisquer variáveis que moderem o efeito de uma característica organizacional na performance da empresa (DONALDSON, 2001; CHENHALL; CHAPMAN, 2006; JUNQUEIRA *et al.*, 2016). Nesse rumo, os fatores contingenciais podem ser segregados em dois grupos: externos e internos. No caso dos aspectos externos caberia avaliar a influência da incerteza ambiental (BEUREN; FIORENTIN, 2014) e o poder dos clientes (ABDEL-KADER; LUTHER, 2008; KLEIN; ALMEIDA, 2017); enquanto que no âmbito dos fatores internos podem ser avaliados itens como a estratégia competitiva adotada (CHENHALL, 2006; RUFATTO, 2018), a estrutura (LAVARDA; GORLA, 2012; JORDÃO; SOUZA, 2013) e o porte da empresa (KLEIN; ALMEIDA, 2017).

Destarte, é cabível considerar que a escolha da prioridade estratégica seja impactada pela análise das forças competitivas existentes no segmento de atuação da companhia, conforme Porter (1991). Com isso, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia contribuirá na formação da estrutura organizacional a ser utilizada, como é o caso do sistema de controle gerencial e das práticas de gestão respectivas (LEITE; DIEHL; MANVAILER, 2015). Então, é coerente presumir que as premissas do modelo de forças competitivas influenciam na definição

das estratégias genéricas a serem adotadas e que, como as estratégias moldam a estrutura, o sistema de controle gerencial será moldado pela estratégia escolhida (JUNQUEIRA *et al.*, 2016).

Como exposto, há diversos fatores que podem modificar a realidade das organizações, o que indica a necessidade de pesquisas que estudem as variáveis que influenciam na utilização de práticas gerenciais financeiras. Entretanto, no contexto das pequenas empresas é mais raro encontrar publicações que foquem esse tema, especialmente pela reduzida base de dados disponíveis a respeito. Essa realidade também é associável às pequenas indústrias da microrregião da Associação dos Municípios da Região de Laguna – Amurel (sul de Santa Catarina), visto que nenhum estudo acerca do tema foi divulgado com enfoque assemelhado, conforme pesquisa *online* realizada no Portal de Periódicos Capes em 09 de abril de 2019.

Nessa direção, a pesquisa ora relatada pretende responder à seguinte questão: qual a influência do posicionamento estratégico na adoção de ferramentas gerenciais financeiras no contexto de pequenas indústrias da microrregião da Amurel? Para essa finalidade foi estabelecido o objetivo de identificar a influência do posicionamento estratégico na adoção de ferramentas gerenciais financeiras no âmbito de pequenas indústrias da microrregião da Amurel.

O roteiro escolhido para efetuar tal análise consiste em diagnosticar o posicionamento estratégico, conforme preconizado por Porter (1991), para associá-lo às práticas gerenciais financeiras adotadas por empresas fabris de pequeno porte da região da Amurel. Desse modo, utiliza-se um modelo testado em outro contexto empresarial (JUNQUEIRA *et al.*, 2016), o que possibilitará comparar os resultados e, concomitantemente, diagnosticar a realidade das pequenas indústrias da Amurel.

A abordagem escolhida pode ser justificada inicialmente pela relevância econômica das pequenas empresas, que são responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda no Brasil (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016; ALMEIDA; VALADARES; SEDIYAMA, 2017) e também em países europeus (MALIK; JASINSKA-BILICZAK, 2018; NIGRI; BALDO, 2018). Além disso, há poucas pesquisas acerca da in-

fluência do posicionamento estratégico no âmbito de pequenas empresas industriais, o que permite considerar a existência de uma lacuna de investigação a se explorar, como visado neste estudo.

3.2 Revisão da literatura

Entre as teorias que têm sido utilizadas em investigações acerca do uso de conceitos e ferramentas contábeis está a Teoria da Contingência (DONALDSON, 2012; KLEIN; ALMEIDA, 2017; MOTERLE; WERNKE; JUNGES, 2019). Essa corrente defende que não existe uma estrutura única (ou melhor) em termos de ser aplicável a todo tipo de organização, visto que cada estrutura organizacional tende a ser formatada a partir de vários fatores do contexto de cada organização (OTLEY, 2016). Esse posicionamento é compartilhado por Scapens (2006) quando salienta a necessidade do reconhecimento de fatores idiossincráticos exclusivos de determinada empresa para que se possa compreender acerca do uso das práticas de contabilidade gerencial. Adicionalmente, Otley (2016) aduz que toda pesquisa em contabilidade gerencial é essencialmente contingente, uma vez que procura descobrir quando determinadas técnicas podem ser as mais apropriadas para organizações específicas em função das peculiaridades que lhes caracterizam.

Esse contexto pode ser associado também às pequenas empresas fabris (como as abrangidas neste estudo), pois estas enfrentam dificuldades para crescer em mercados de concorrência acirrada, que podem ser atribuídas a fatores contingenciais como estratégia adotada, capacitação de dirigentes e funcionários, poder de barganha perante fornecedores e clientes etc. (LEITE; DIEHL; MANVAILER, 2015; SISKI, 2016; MALETIC *et al.*, 2017; CALLADO, 2016; KLEIN; ALMEIDA, 2017; ALMEIDA; CALLADO, 2018; HONORIO; BONEMBERGER, 2019; ORO; LAVARDA, 2019).

Entretanto, nesta pesquisa foi priorizada a identificação da influência do posicionamento estratégico adotado por empresas fabris de pequeno porte no nível de utilização das práticas gerenciais. Acerca disso convém salientar que a associação do posicionamento estratégico

ao ambiente de atuação da organização é aventado por Porter (1991) quando este afirma que a estratégia a ser adotada deverá ser escolhida a partir da análise das forças competitivas de mercado que irão compor o ambiente de atuação da organização (também conhecido como Escola do Posicionamento), cabendo escolher entre as estratégias genéricas de competição “custo baixo”, “diferenciação” e “ênfase”. Entretanto, nesta pesquisa tais estratégias são tratadas como tipos de posicionamento estratégico porque após analisar-se as forças competitivas do segmento de atuação das organizações é que estas devem se posicionar a fim de responder a essas forças, optando por uma estratégia baseada em custos baixos ou na diferenciação, sendo que ambas podem ter um escopo amplo ou estreito (PORTER, 1991).

Portanto, considerou-se que a estratégia de diferenciação se refere ao posicionamento da organização em relação aos concorrentes, à imagem da marca e ao relacionamento com o público-alvo, entre outros aspectos discutidos na literatura a respeito (PORTER, 1991). Por outro lado, a estratégia de custos baixos assume que as organizações que optam por esse caminho devem ter alta participação de mercado, acesso mais favorável às matérias-primas ou suprimentos, comercializar mercadorias de fácil produção ou aquisição, possuir ampla linha de produtos afins e dispor de uma base de clientes extensa. Desse modo, deve perseguir grandes nichos de mercado e ser capaz de gerar alto valor de lucro com a venda de grandes quantidades de produtos e/ou serviços (PORTER, 1991). Junqueira *et al.* (2016) mencionam que essas duas estratégias genéricas também podem ser aplicadas num contexto restrito, quando é conhecida por “ênfase ou foco”. Nesses casos a empresa escolhe trabalhar com determinado tipo de cliente, linha de produto ou espaço geográfico, de forma a selecionar um público específico em um pequeno segmento de mercado.

Quanto à seleção das práticas gerenciais a serem consideradas na pesquisa, Almeida e Callado (2018) argumentam que, diante da diversidade destas na literatura de Contabilidade Gerencial e das possibilidades de utilização pelas empresas, é pertinente definir um rol específico para integrar determinado estudo. Assim, nesta pesquisa foi priorizada a pro-

posição da *International Federation of Accountants* – IFAC (1998), que segrega o desenvolvimento da contabilidade gerencial em quatro estágios evolutivos e está alinhada com as pesquisas de Abdel-Kader e Luther (2008), que também segregaram as práticas de contabilidade gerencial em quatro estágios. Nesse sentido, entre as diversas publicações recentes que optaram por utilizar essa divisão em quatro estágios estão: Abdel Al e McLellan (2013); Leite (2013); Ahmad (2014); McLellan (2014); Leite, Diehl e Manvailer (2015); Dalchiavon, Wernke e Zanin (2017) e Rufatto (2018). Entretanto, a depender do estudo analisado são encontradas pequenas diferenças entre as práticas classificáveis nos quatro estágios, com adições ou exclusões conforme o entendimento de tais autores.

No que tange ao fator contingencial visado, o aspecto utilizado neste estudo foi o número de funcionários das empresas abrangidas, que serviu para classificá-las em dois grupos quanto ao porte (pequenas e microempresas). A opção por este critério deveu-se ao fato de que possivelmente não haveria restrições a respeito da divulgação desse dado pelos participantes do estudo, bem como por ter sido adotado em estudos precedentes (LEITE DIEHL; MANVAILER, 2015; SISKKA, 2016; CALLADO, 2016; MALETIC *et al.*, 2017; KLEIN; ALMEIDA, 2017; ALMEIDA; CALLADO, 2018; RUFATTO, 2018).

Quanto à hipótese aventada, esta versou acerca de duas categorias de empresas: (i) indústrias adotantes do posicionamento estratégico da “diferenciação” e (ii) fábricas optantes pela estratégia genérica de “custo baixo”. A partir disso foi cogitado que o nível de utilização das práticas de gestão financeira é igual nas empresas de pequeno porte, independentemente do posicionamento estratégico adotado (hipótese nula). Então, por levar em conta o posicionamento estratégico, as práticas gerenciais e empresas de pequeno porte, o constructo da suposição em lume teve a fundamentação teórica apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Constructo da pesquisa

Aspectos	Fundamentação teórica
Posicionamento estratégico	Porter (1991); Otley (2016); Junqueira <i>et al.</i> (2016); Callado e Almeida (2018)
Práticas gerenciais	IFAC (1998); Ahmad (2014); Leite, Diehl e Manvailer (2015); Rufatto (2018)
Porte da empresa	Maletic <i>et al.</i> (2017); Klein e Almeida (2017); Almeida e Callado (2018)

Fonte: elaborado pelos autores.

3.3 Metodologia

Quanto aos aspectos metodológicos, em relação à tipologia do objetivo cabe classificá-la como descritiva, pois para Andrade (2002) os estudos descritivos se preocupam em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los sem a interferência direta do pesquisador no contexto.

No que tange à forma de abordagem, a presente pesquisa se enquadra como quantitativa, visto que Richardson (1999) aduz que essa modalidade envolve os estudos que empregam a quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples (como percentual, média, desvio padrão etc.) até aquelas mais complexas (como coeficientes de correlação, análises de regressão etc.).

Quanto aos procedimentos para coligir os dados foi escolhida a técnica do levantamento ou *survey* (GIL, 2008), instrumentalizada por intermédio de questionário aplicado aos participantes entre os meses de maio e julho de 2018. O referido instrumento foi composto por questões embasadas na Teoria da Contingência (DONALDSON, 2001; CHENHALL; CHAPMAN, 2006), na análise do posicionamento estratégico defendido por Porter (1991) e nas ferramentas gerenciais financeiras elencadas pela *International Federation of Accountants* - IFAC (1998).

No que concerne ao formato das perguntas, além das questões que captavam as características das empresas participantes, nas partes referentes ao posicionamento estratégico e às práticas gerenciais abrangidas o questionário continha questões com cinco alternativas de respostas (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente/Neutro; 4 – Concordo parcialmente e 5 – Concordo totalmente), cujo tipo de escala pode ser classificado como pertencente ao padrão denominado Likert (DALMORO; VIEIRA, 2013).

Os questionários aplicados foram preenchidos *online* (na ferramenta Googleforms) a partir das informações coligidas junto aos gestores de empresas fabris. Estes foram contatados por intermédio das associações empresariais da região geográfica selecionada, mediante envio de *e-mail* contendo o *link* do formulário respectivo, bem como de modo presencial por um grupo de alunos treinados para essa finalidade pelos autores.

Em relação ao *corpus* da pesquisa, esta abrangeu amostra que totalizou 88 participantes e foi extraída da população composta pelas pequenas empresas industriais da microrregião da Amurel cujos gestores concordaram em participar. Portanto, a abrangência se adequou ao critério de acessibilidade por parte dos pesquisadores. Ainda, como critérios para participar da pesquisa foram selecionadas as características de (i) ser empresa fabril com até 100 funcionários e (ii) estar sediada na microrregião da Amurel.

No que concerne à análise dos dados, primeiramente estes dados foram tabulados em planilha Excel, onde foi empregada a estatística descritiva (frequência e número de respostas) para sintetizar os resultados e facilitar a interpretação dos “achados” do estudo. Em seguida, para verificar a normalidade dos dados foram utilizados os testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, conforme avaliação extraída do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Pelo padrão das respostas obtidas foi possível aplicar o teste não paramétrico “U de Mann-Whitney”, que é recomendado para análise de duas amostras independentes (neste caso, uma que envolve as empresas que adotam a estratégia genérica de “diferenciação” e outra para as que utilizam a estratégia de “custo baixo”), que serve como uma alternativa ao teste t

de Student para amostras independentes e fundamenta sua análise em médias dos grupos (BRUNI, 2012).

Esse teste foi aplicado para verificar hipótese acerca dos dois grupos de indústrias abrangidas (adotantes do posicionamento estratégico da “diferenciação” *versus* os adotantes do “custo baixo”), ou seja: o nível de utilização das práticas de gestão financeira é igual nas empresas de pequeno porte, independentemente do posicionamento estratégico adotado (hipótese nula). Convém salientar também que os resultados oriundos do *Mann-Whitney Test* devem ser interpretados da seguinte forma: (i) se “Valor-p > 0,05” não se pode rejeitar a hipótese nula (H0), aceitando-se o fato da existência de igualdade entre os grupos testados e (ii) se “Valor-p < 0,05” refuta-se a hipótese nula (H0), cabendo rejeitar-se o fato de existir igualdade entre os grupos abrangidos (BRUNI, 2012).

3.4 Apresentação dos dados e discussão dos resultados

As respostas coligidas permitiram conhecer o perfil dos 88 (oitenta e oito) respondentes e das respectivas indústrias, cujas principais peculiaridades são as seguintes:

- a. Tipo de vínculo com a empresa: a maior parte dos respondentes é composta por proprietários/sócios (39,77%) ou funcionários (39,77%), enquanto houve uma menor participação dos gestores (20,45%).
- b. Tempo de atuação na função atual: uma pequena parcela (9,09%) dos participantes possui experiência menor que 2 anos na atividade atualmente desempenhada na empresa. Os percentuais mais elevados foram verificados entre 2,1 e 5 anos (com 29,55% do total) e entre 5,1 e 10 anos (32,95% dos participantes). Além disso, 10,23% dos respondentes mencionaram atuar entre 10,1 e 15 anos e outros 10,23% citaram que atuam há mais de 20 anos na função. Por último, 7,95% assinalaram a opção de que estão alocados no cargo atual entre 15,1 e 20 anos.

- c. Nível de escolaridade: a tabulação das respostas indicou que 22 respondentes (25,00% do total) têm até o segundo grau completo, enquanto 11 participantes (12,50%) começaram, mas não concluíram, o terceiro grau e 34 responderam que já têm ensino superior completo (38,64%). No que tange à pós-graduação, apenas 15 respondentes citaram ter concluído curso deste nível e seis alegaram que ainda não concluíram esta fase de estudos.
- d. Curso de graduação/pós-graduação: entre os 55 que fizeram cursos de graduação, a área predominante foi a da Administração e apenas cinco respondentes tiveram formação universitária em outro ramo do conhecimento. Dos 15 que responderam ter concluído pós-graduação, 10 participantes estudaram na área administrativa e os demais 5 em ramos distintos.

Quanto às características das empresas abrangidas pelo estudo é pertinente salientar os aspectos descritos abaixo:

1. Número de funcionários: 58 das entidades participantes (65,91% do total) possuem entre 20 e 99 funcionários (pequenas empresas), enquanto 26 indústrias (equivalente a 29,55%) têm até 19 funcionários (microempresas) e somente 4 contavam apenas com o trabalho do proprietário (4,55%).
2. Configuração jurídica: a formatação predominante foi a de empresas “Limitada” (sociedades por quotas de responsabilidade limitada), com 69,32% das participantes. O segundo maior grupo foi composto pelas “Eireli” (empresa individual de responsabilidade limitada), com 15,91% do total de respostas e o terceiro conjunto foi formado pelos “MEI” (microempreendedores individuais), pois as 13 empresas dessa categoria representaram 14,77% do conjunto pesquisado.
3. Enquadramento tributário: os optantes pelo Simples formaram o maior grupo (com 67,55% do total) e foram seguidos pelas empresas que escolheram o Lucro Presumido (17,05%) e o Lucro Real (15,91%).

4. Tipo de indústria: a respeito dessa característica, as respostas identificaram que a maior concentração ocorreu no segmento de “confeção de artigos do vestuário e acessórios” (14,77%), “alimentícios” (13,64%), “borracha e material plástico” (11,36%) e metalurgia (6,82%). Além desses, algumas empresas classificavam-se como indústrias de “máquinas e equipamentos”, “móveis”, “bebidas”, “madeira”, “químicos”, “minerais não-metálicos” e “outros tipos de indústria”.

3.4.1. Aspectos da gestão estratégica das empresas pesquisadas

Quanto aos dados coligidos em relação à gestão estratégica, a realidade encontrada está sintetizada na Tabela 1.

Tabela 1 - Aspectos da gestão estratégica

Itens	Discorda total	Indiferente	Concorda
	ou Parcialmente (%)	ou Neutro (%)	total ou Parcialmente (%)
Consegue descontos nas compras (poder de barganha com fornecedores)	3,41	5,68	90,91
Consegue impor preços aos clientes (poder de barganha com clientela)	18,18	9,09	72,73
Percebe barreiras de entrada para novos concorrentes no segmento	37,50	19,32	43,18
Novos entrantes são comuns no segmento	27,27	10,23	62,50
Há ameaça de novos produtos ou substitutos	34,09	14,77	51,14
Há grande rivalidade entre concorrentes do segmento	14,77	12,50	72,73
Estratégia adotada é de diferenciação	20,45	13,64	65,91

Estratégia adotada é de preços/custos baixos	44,32	21,59	34,09
Estratégia adotada é enfoque (escolha por competir em nichos de mercado)	72,73	27,27	-
Gastos com propaganda são prioridade estratégica	45,45	19,32	35,23
Investimentos para redução de custos são prioridade estratégica	9,09	18,18	72,73
Pesquisas e Desenvolvimento de produtos são prioridade estratégica	23,86	28,41	47,73
Serviços pós-venda e atendimento a clientes são prioridade estratégica	25,00	23,86	51,14
Diferenciação de produtos/serviços são prioridade estratégica	17,05	21,59	61,36
Pesquisas de mercado com clientes sobre inovações são prioridade estratégica	21,59	20,45	57,95

Fonte: elaborada pelos autores.

Constatou-se, então, que a maioria das empresas pesquisadas (90,91%) consegue obter descontos dos fornecedores nas compras cotidianas, o que pode ser considerado um resultado inesperado em razão do pequeno porte das entidades participantes deste estudo. Por outro ângulo, a maior parte dos respondentes (72,73%) afirmou que consegue impor preços de venda aos clientes (ou seja, possui poder de barganhar com a clientela).

Quanto ao aspecto da concorrência, somente 43,18% concordam que há barreiras de entrada para novos concorrentes. Mas, 62,50% afirmaram que comumente há novos entrantes no segmento em que atuam, enquanto 51,14% observam a existência de produtos novos ou substitutos no mercado. Esses dados podem ser uma justificativa para o fato de que 72,73% das empresas pesquisadas consideram que existe grande rivalidade entre os concorrentes.

No que concerne à estratégia adotada, quase dois terços (65,91%) informaram que priorizam o posicionamento de “diferenciação” e 34,09% preferem o caminho dos “custos baixos”. Portanto, não houve manifestação de uso do “enfoque” (atuação em nichos de mercado) como opção estratégica.

A opção pela “diferenciação” se coaduna com as respostas às questões ligadas com a priorização de pesquisa e desenvolvimento de produtos (por 47,73% das pequenas indústrias pesquisadas), prestação de serviços pós-venda e atendimento a clientes (51,14%), busca pela diferenciação de produtos/serviços (61,36%) e a pesquisa de mercado com clientes acerca de inovações (57,95%). Contudo, contradiz parcialmente com o reduzido gasto com propaganda (priorizado por 35,23% das empresas) e, em especial, pela priorização de investimentos para redução de custos (pretendida por 72,73% das entidades).

3.4.2 Práticas gerenciais adotadas

As questões apresentadas aos participantes relacionadas com as práticas gerenciais foram divididas levando-se em conta os estágios preconizados pela IFAC (1998), conforme evidenciado na sequência. Acerca das práticas do primeiro estágio, os resultados apurados estão resumidos na Tabela 2.

Tabela 2 - Práticas gerenciais adotadas - Estágio 1

Itens	Discorda total ou Parcialmente (%)	Indiferente ou Neutro (%)	Concorda total ou Parcialmente (%)
Análise do Retorno s/ Investimento	12,50	18,18	69,32
Método de Custeio por Absorção	23,86	30,68	45,45
Método de Custeio Direto	21,59	26,14	52,27
Método de Custeio Padrão	15,91	29,55	54,55
Método de Custeio Variável	18,18	23,86	57,95

Média das Práticas do Estágio 1	18,41	25,68	55,91
---------------------------------	-------	-------	-------

Fonte: elaborada pelos autores.

No caso das cinco práticas relacionadas ao Estágio 1, a média das respostas que concordam total ou parcialmente com a utilização destas pelos gestores pesquisados ficou no patamar de 55,91%. Destas, a que mais se destacou foi a Análise do Retorno sobre o Investimento (com 69,32% das empresas utilizando-a) e aquela com menor nível de adoção (45,45%) foi o Método de Custeio por Absorção.

Quando foram abordadas as práticas do segundo estágio foi apurado o cenário sintetizado na Tabela 3.

Tabela 3 - Práticas gerenciais adotadas - Estágio 2

Itens	Discorda total ou Parcialmente (%)	Indiferente ou Neutro (%)	Concorda total ou Parcialmente (%)
Análise CVL	7,95	17,05	75,00
Análise do Valor Presente	11,36	20,45	68,18
Avaliação do Desempenho	12,50	12,50	75,00
Contr. Int. para Proteção de Ativos	14,77	17,05	68,18
Planejamento Tributário	13,64	13,64	72,73
Preço de Transferência	21,59	20,45	57,95
Orçamento de Capital	17,05	18,18	64,77
Orçamento Operacional	10,23	17,05	72,73
Média das Práticas do Estágio 2	13,64	17,05	69,32

Fonte: elaborada pelos autores.

Com média de utilização superior àquela verificada no âmbito do primeiro estágio, as oito práticas deste grupo alcançaram o nível médio de 69,32%. Nesse sentido, é válido ressaltar as quatro práticas que su-

peraram esse patamar: Análise CVL e Avaliação do Desempenho (ambas com 75% de respostas positivas) e Planejamento Tributário e Orçamento Operacional (as duas com 72,73% de concordância sobre a utilização).

No que tange às práticas gerenciais enquadradas no terceiro estágio, a realidade apurada está deslindada na Tabela 4.

Tabela 4 - Práticas gerenciais adotadas - Estágio 3

Itens	Discorda total ou Parcialmente (%)	Indiferente ou Neutro (%)	Concorda total ou Parcialmente (%)
Análise da Terceirização	21,59	25,00	53,41
<i>Open Book Accounting</i>	34,09	40,91	25,00
Método de Custeio ABC/TDABC	21,59	37,50	40,91
Método de Custeio Kaizen	36,36	34,09	29,55
Método de Custeio Meta	27,27	21,59	51,14
Média das Práticas do Estágio 3	28,18	31,82	40,00

Fonte: elaborada pelos autores.

Portanto, constatou-se que a média das respostas que concordam (total ou parcialmente) com a utilização dessas práticas nas empresas abrangidas ficou em 40,00%. Isso implica considerar que tal agrupamento de práticas foi o que teve menores níveis de adoção pelos gestores na comparação com os outros três estágios. Nesse rol, o item que mais se destacou foi a Análise da Terceirização, pois recebeu 53,41% de respostas no sentido de sua utilização nas pequenas indústrias do estudo.

Acerca das práticas do quarto estágio, as respostas obtidas permitiram elaborar a Tabela 5, que resume o cenário encontrado.

Tabela 5 - Práticas gerenciais adotadas - Estágio 4

Itens	Discorda total ou	Indiferente ou	Concorda total ou
	Parcialmente (%)	Neutro (%)	Parcialmente (%)
Análise da Cadeia de Valor	23,86	30,68	45,45
Balanced Scorecard	25,00	31,82	43,18
Gestão Baseada em Valor	17,05	30,68	52,27
Gestão Interorganizacional de Custos	15,91	27,27	56,82
Indicadores-chave de Performance - KPI	19,32	31,82	48,86
Sist.de Gestão Econômica - GECON	26,14	37,50	36,36
Teoria das Restrições - TOC	22,73	44,32	32,95
Valor Econ. Adicionado - EVA	22,73	37,50	39,77
Média das Práticas do Estágio 4	21,59	33,95	44,46

Fonte: elaborada pelos autores.

Com a segunda menor média de adoção (44,46%) entre os quatro estágios citados, neste grupo somente duas práticas superaram o patamar de 50%: Gestão Baseada em Valor (com 52,27% das respostas concordando com a utilização nas empresas) e Gestão Interorganizacional de Custos (com 56,82%). Todas as demais práticas do Estágio 4 são adotadas por menos que a metade das indústrias em tela.

3.4.3. Teste estatístico U de Mann-Whitney

Com o fito de obter subsídios estatísticos para fundamentar as conclusões acerca da hipótese de pesquisa cogitada foi aplicado o *Mann-Whitney Test*, cujos resultados oriundos estão deslindados na Tabela 6.

Tabela 6 - Teste U de Mann-Whitney do posicionamento estratégico versus práticas gerenciais

Práticas gerenciais	Posic.	N	Mean	Mann-Whitney U	Z	Valor-p (2 caudas)
	Estratég.		Rank			
E1 Análise do Ret. sobre Invest.	Diferenc.	58	46,75	739,5	-1,2433	0,2138
	Custo	30	40,15			
E1 Custeio por Absorção	Diferenc.	58	42,97	781,5	-0,8215	0,4113
	Custo	30	47,45			
E1 Custeio Direto	Diferenc.	58	45,81	794	-0,7085	0,4786
	Custo	30	41,97			
E1 Custeio Padrão	Diferenc.	58	47,17	715	-1,4232	0,1547
	Custo	30	39,33			
E1 Custeio Variável	Diferenc.	58	46,68	743,5	-1,1956	0,2319
	Custo	30	40,28			
E2 Análise CVL	Diferenc.	58	47,42	700,5	-1,6207	0,1051
	Custo	30	38,85			
E2 Análise do Valor Presente	Diferenc.	58	47,71	684	-1,7308	0,0835
	Custo	30	38,3			
E2 Avaliação do Desempenho	Diferenc.	58	46,94	728,5	-1,3207	0,1866
	Custo	30	39,78			
E2 Contr. Int. para Prot. Ativos	Diferenc.	58	45,54	809,5	-0,5607	0,575
	Custo	30	42,48			
E2 Planejamento Tributário	Diferenc.	58	49,25	594,5	-2,5751	0,0100*
	Custo	30	35,32			
E2 Preço de Transferência	Diferenc.	58	45,49	812,5	-0,5266	0,5985
	Custo	30	42,58			
E2 Orçamento de Capital	Diferenc.	58	47,22	712,5	-1,4476	0,1477
	Custo	30	39,25			
E2 Orçamento Operacional	Diferenc.	58	46,07	779	-0,8455	0,3978
	Custo	30	41,47			

Práticas gerenciais	Posic.	N	Mean	Mann- Whitney U	Z	Valor-p (2 caudas)
	Estratég.		Rank			
E3 Análise da Terceirização	Diferenc.	58	45,4	818	-0,4727	0,6364
	Custo	30	42,77			
E3 <i>Open Book Accounting</i>	Diferenc.	58	46,81	736	-1,2367	0,2162
	Custo	30	40,03			
E3 Custeio ABC ou TDABC	Diferenc.	58	45,78	795,5	-0,6837	0,4941
	Custo	30	42,02			
E3 Custeio <i>Kaizen</i>	Diferenc.	58	44,91	846	-0,219	0,8267
	Custo	30	43,7			
E3 Custeio Meta	Diferenc.	58	47,91	672	-1,8251	0,068
	Custo	30	37,9			
E4 Análise da Cadeia de Valor	Diferenc.	58	48,08	662,5	-1,8902	0,0587
	Custo	30	37,58			
E4 <i>Balanced Scorecard</i>	Diferenc.	58	46,31	765	-0,954	0,3401
	Custo	30	41			
E4 Gestão Baseada em Valor	Diferenc.	58	46,18	772,5	-0,8915	0,3727
	Custo	30	41,25			
E4 Gestão Interorg. de Custos	Diferenc.	58	46,22	770	-0,9169	0,3592
	Custo	30	41,17			
E4 Indic.-chave de perf. (KPIs)	Diferenc.	58	48,41	643,5	-2,0678	0,0387*
	Custo	30	36,95			
E4 Sist. Gestão Econ. (GECON)	Diferenc.	58	45,26	826	-0,4034	0,6867
	Custo	30	43,03			
E4 Teoria das Restrições (TOC)	Diferenc.	58	47,16	716	-1,4372	0,1507
	Custo	30	39,37			
E4 Valor Econ. Adic. (EVA)	Diferenc.	58	47,74	682	-1,7283	0,0839
	Custo	30	38,23			

* Valor estatisticamente significativo.

Fonte: elaborada pelos autores.

Quanto aos resultados identificados no caso das práticas gerenciais do primeiro estágio, assumiu-se que a hipótese nula (H_0) cogitava que o nível de utilização dos cinco integrantes seria igual entre as pequenas indústrias em tela, independentemente do posicionamento estratégico. Nesse sentido, em relação à variável “E1-Análise do Retorno sobre Investimentos” os valores de posto médio (*mean rank*) para os dois grupos de empresas foram de 46,75 para o “Grupo 1 – Diferenciação” e chegou a 40,15 no âmbito do “Grupo 2 – Custos”. O teste de hipóteses apresentou uma estatística Z igual a -1,2433, com nível de significância de 0,2138. Esse resultado indica a aceitação da hipótese nula (H_0) e a rejeição da hipótese alternativa (H_1), o que recomenda considerar que as médias dos dois grupos sejam semelhantes. Resultados assemelhados também foram apurados em relação às práticas “E1-Custeio por Absorção” (com $Z = -0,8215$ e Valor-p = 0,4113), “E1-Custeio Direto” ($Z = -0,7085$ e Valor-p = 0,4786), “E1-Custeio Padrão” ($Z = -1,4232$ e Valor-p = 0,1547) e “E1-Custeio Variável” ($Z = -1,1956$ e Valor-p = 0,2319).

Ao abranger as práticas gerenciais do segundo estágio foi constatado que, em relação à variável “E2-Análise CVL”, os valores de posto médio (*mean rank*) para os dois grupos de empresas foram de 47,42 para o “Grupo 1 – Diferenciação” e chegou a 38,85 no âmbito do “Grupo 2 – Custos”. Além disso, o teste de hipóteses apresentou uma estatística Z igual a -1,6207, com nível de significância de 0,1051. Desse modo, então, é cabível aceitar a hipótese nula (H_0) que considera que as médias dos dois grupos sejam semelhantes. Resultados assemelhados também foram apurados no caso das práticas “E2-Análise do Valor Presente” (com $Z = -1,7308$ e Valor-p = 0,0835), “E2-Avaliação do Desempenho” ($Z = -1,3207$ e Valor-p = 0,1866), “E2-Controles Internos para Proteção de Ativos” ($Z = -0,5607$ e Valor-p = 0,5750), “E2- Preço de Transferência” ($Z = -0,5266$ e Valor-p = 0,5985), “E2-Orçamento de Capital” ($Z = -1,4476$ e Valor-p = 0,1477) e “E2-Orçamento Operacional” ($Z = -0,8455$ e Valor-p = 0,3978). Porém, somente no caso da variável “E2-Planejamento Tributário” é que foi constatado nível de significância (Valor-p = 0,0100) suficiente para rejeitar a hipótese nula e aceitar o fato de existir diferença entre os dois grupos abrangidos.

Quando analisadas as práticas gerenciais do terceiro estágio, no caso da “E3-Análise da Terceirização” restou evidenciado que os valores de posto médio (*mean rank*) para os dois grupos de empresas foram de 45,40 para o “Grupo 1 – Diferenciação” e chegou a 42,77 no âmbito do “Grupo 2 – Custos”. No que tange ao teste de hipóteses, este apresentou uma estatística Z igual a -0,4727, com nível de significância de 0,6364. Portanto, indica que cabe aceitar a hipótese nula (H0) e sugere que as médias dos dois grupos são estatisticamente assemelhadas. Essa mesma conclusão se aplica em relação às práticas “E3-Open Book Accounting” (com $Z = -1,2367$ e Valor-p = 0,2162), “E3-Custeio ABC ou TDABC” ($Z = 0,6837$ e Valor-p = 0,4941), “E3-Custeio Kaizen” ($Z = -0,2190$ e Valor-p = 0,8267) e “E3-Custeio Meta” ($Z = -1,8251$ e Valor-p = 0,0680).

Por último, ao avaliar os resultados do teste estatístico das práticas gerenciais do quarto estágio, no que se refere à prática “E4-Análise da Cadeia de Valor” foi apurado que os valores de posto médio (*mean rank*) para os dois grupos de empresas foram de 48,08 para o “Grupo 1 – Diferenciação” e chegou a 37,58 no âmbito do “Grupo 2 – Custos”. O teste de hipóteses apresentou estatística Z igual a -1,8902, com nível de significância de 0,0587. Esse resultado indica a aceitação da hipótese nula (H0) e a rejeição da hipótese alternativa (H1), o que recomenda considerar que as médias dos dois grupos sejam semelhantes. Resultado semelhante também foi obtido em relação às práticas “E4-Balanced Scorecard” (com $Z = -0,9540$ e Valor-p = 0,3401), “E4-Gestão Baseada em Valor” ($Z = -0,8915$ e Valor-p = 0,3727), “E4-Gestão Interorganizacional de Custos” ($Z = -0,9169$ e Valor-p = 0,3592), “E4-Sistema de Gestão Econômica - GECON” ($Z = -0,4034$ e Valor-p = 0,6867), “E4-Teoria das Restrições - TOC” ($Z = -1,4372$ e Valor-p = 0,1507) e “E4-Valor Econômico Adicionado - EVA” ($Z = -1,7283$ e Valor-p = 0,0839). Contudo, somente no caso da variável “E4-Indicadores-chave de *performance* (KPIs)” é que foi constatado nível de significância (Valor-p = 0,0387) suficientemente forte para rejeitar a hipótese nula e aceitar o fato de existir diferença entre os dois grupos abrangidos.

3.4.4. Análise e cotejamento dos resultados

Os níveis de utilização por estágios, com prioridade para as práticas do primeiro e segundo estágios (como verificado neste estudo), estão alinhados aos resultados de pesquisas precedentes. Nesse sentido, Almeida e Callado (2018) comentam que a literatura de Contabilidade Gerencial sinaliza o predomínio de práticas de contabilidade gerencial tradicionais, em detrimento daquelas consideradas avançadas, como encontrado nos estudos de Cenhall e Langfield-Smith (1998) na Austrália, Joshi (2001) na Índia, Sulaiman, Ahmad e Alwi (2004) em países asiáticos, Abdel-Kader e Luther (2006) no Reino Unido e Pavlatos e Paggios (2009) na Grécia. Idem para o caso relatado por Almeida e Callado (2018), onde uma gráfica também priorizava a utilização de práticas associadas aos dois primeiros estágios.

De forma assemelhada, ao pesquisarem 23 indústrias paranaenses com o propósito de investigar se a adoção de práticas de contabilidade gerencial seria afetada por fatores contingenciais, Klein e Almeida (2017) dessumiram que há uma maior utilização dos instrumentos gerenciais tradicionais em detrimento de técnicas mais sofisticadas integrantes de estágios mais evoluídos. Por sua vez, Panosso *et al.* (2017) concluíram que as ferramentas com maior nível de utilização por 149 empresas industriais filiadas à Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) são “orçamento operacional” e “análise de lucratividade”, que também são enquadráveis no segundo estágio da classificação da IFAC (1998).

Quanto à pesquisa de Junqueira *et al.* (2016), que abordou o tema de forma mais assemelhada ao foco escolhido nesta pesquisa, convém ressaltar que a mesma investigou o efeito da escolha da estratégia genérica de competição e dos sistemas de controle gerencial (SCG) no desempenho organizacional de 73 empresas de médio e grande porte localizadas no Espírito Santo, tendo a teoria da contingência como plataforma teórica de apoio. Na parte que relaciona o uso de instrumentos gerenciais para avaliação do desempenho concluíram que as empresas que optam pela estratégia de diferenciação adotam práticas mais contemporâneas de controle gerencial, enquanto que naquelas optantes

pela estratégia de custos baixos verifica-se o predomínio de práticas tradicionais. Aduzem, também, que esse resultado indica que as empresas que escolhem o posicionamento de diferenciação demandam ferramentas gerenciais com escopos mais amplos e focados no planejamento, o que se coaduna com Van der Stede (2000) e Chenhall (2003).

Para explicar esse resultado, Junqueira *et al.* (2016) aventam a possibilidade de que as características das estratégias de diferenciação requerem uma estrutura de controles administrativos mais flexível, o que obriga as empresas que atuam com base nesse posicionamento estratégico a utilizarem principalmente ferramentas mais modernas. Por outro lado, quando consideradas as adotantes do posicionamento de custos baixos, tal pesquisa evidenciou que o sistema de controle gerencial (SCG) tem outra configuração, sendo composto majoritariamente por ferramentas tradicionais que focam mais o controle operacional. Portanto, defendem que as escolhas estratégicas das empresas da amostra podem ser consideradas como um dos fatores contingenciais influenciadores do desenho do SCG.

A influência do posicionamento estratégico constatada por Junqueira *et al.* (2016) contradiz o resultado do *Mann-Whitney Test* aplicado para o contexto das 88 pequenas fábricas desta pesquisa. Nessa direção, entre as 26 práticas gerenciais citadas, somente nos casos do “Planejamento Tributário” (estágio 2) e do “Indicadores-chave de performance – KPI’s” (estágio 4) é que se verificou indicativo estatístico no sentido de haver diferença nos níveis de uso entre os dois grupos de pequenas empresas fabris segregados quanto ao tipo de posicionamento estratégico. Nas outras 24 práticas restou evidente, pelo teste citado, que não haveria influência do posicionamento estratégico escolhido no nível de utilização, levando à aceitação da hipótese nula.

Convém ressaltar os contextos díspares dessas duas pesquisas, pois a primeira levou em conta 73 empresas capixabas de médio e grande porte, enquanto o estudo ora relatado está circunscrito às 88 pequenas fábricas de uma das microrregiões do sul de Santa Catarina. A disparidade de porte dos dois conjuntos de empresas utilizadas nessas duas investigações provavelmente é o fator que mais pesa nessa distin-

ção, especialmente porque as grandes companhias têm mais recursos (humanos e financeiros) para adotar práticas mais sofisticadas.

Considerações finais

O objetivo deste estudo foi identificar a influência do posicionamento estratégico na adoção de ferramentas gerenciais financeiras no contexto de pequenas indústrias da microrregião da Amurel e, adicionalmente, encontrar resposta para hipótese acerca da possibilidade de que o nível de utilização das práticas de gestão financeira seja igual nas empresas de pequeno porte, independentemente do posicionamento estratégico adotado. Nessa direção, os autores consideram que tal finalidade foi atingida porque a tabulação das respostas permitiu conhecer as práticas gerenciais mais utilizadas, bem como obter indicativo estatístico no sentido de aceitar a hipótese de que não haveria influência do posicionamento estratégico escolhido no nível de utilização dessas práticas.

Quanto aos resultados mais relevantes, além das características das empresas em lume, cabe salientar dois aspectos. O primeiro é que as práticas gerenciais do primeiro e do segundo estágio são as mais utilizadas (com média 55,91% e 69,32%, respectivamente), se comparadas com os instrumentos integrantes do terceiro (40,00%) e quarto estágio (44,46%). Esse resultado se coaduna com pesquisas anteriores que atestam um índice maior de uso das práticas consideradas tradicionais, em detrimento daquelas mais recentes. O segundo aspecto é que a hipótese de pesquisa que cogitava não haver interferência do posicionamento estratégico no patamar de utilização das práticas gerenciais pesquisadas foi aceita. Nesse rumo, os dois grupos amostrais (segmentados quanto à adoção das estratégias genéricas “diferenciação” e “custos baixos”) mostraram médias assemelhadas, do ponto de vista estatístico pelo *Mann-Whitney Test*, em 24 das 26 práticas consideradas. Tal resultado contraria em parte a pesquisa de Junqueira *et al.* (2016), que apurou haver influência da estratégia adotada no nível de utilização de certas métricas de avaliação de desempenho.

No que tange às contribuições da pesquisa é pertinente ressaltar a possibilidade de conhecer o contexto das pequenas empresas fabris de uma microrregião do sul de Santa Catarina em termos das práticas gerenciais priorizadas e, adicionalmente, apontar evidência estatística de que o posicionamento estratégico escolhido por essas indústrias de pequeno porte não afeta o nível de utilização das práticas financeiras citadas nesse contexto fabril.

Em relação às limitações da pesquisa convém mencionar dois aspectos. O primeiro refere-se à peculiaridade de ser utilizado um questionário padronizado, cujas questões podem levar a interpretações equivocadas dos respondentes. Ou seja, não foram checadas/trianguladas as respostas obtidas nos controles internos das firmas abrangidas, assumindo-se que as respostas coligidas expressam o contexto administrativo dessas empresas. O segundo aspecto diz respeito ao tamanho da amostra utilizada, pois as 88 pequenas indústrias estudadas foram aquelas cujos respondentes aceitaram participar. Destarte, a priori, se deve assumir que os resultados oriundos não podem ser extrapolados para outros contextos empresariais ou regionais.

Como recomendações para estudos futuros seria interessante expandir o número de empresas envolvidas e aplicar investigação assemelhada abrangendo pequenas empresas de outras regiões do país (ou de outros países) a fim de permitir o cotejamento dos resultados em bases mais homogêneas.

Referências

ABDEL AL, S. F.; McLELLAN, J. D. Strategy and management accounting practices alignment and its effects on organizational performance. *Journal of Accounting Business and Management*, v.20, n.1, p.1-27, 2013.

ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. Management accounting practices in the British food and drinks industry. *British Food Journal*, v.108, n.5, p.36-357, 2006.

ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: a UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, v.40, n.1, p.2-27, 2008.

AHMAD, K. The adoption of management accounting practices in Malaysian small and medium size enterprises. *Asian Social Science*, v.7, n.2, p. 236-249, 2014.

ALMEIDA, K. K. N.; CALLADO, A. A. C. Relação entre o poder do cliente e práticas de contabilidade gerencial. *Revista Gestão Organizacional – RGO*, v.11, n.2, p.61-78, 2018.

- ALMEIDA, F. M. de; VALADARES, J. L.; SEDIYAMA, G. A. A contribuição do empreendedorismo para o crescimento econômico dos estados brasileiros. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.6, n.3, p.466-494, 2017.
- ANDRADE, M. M. de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2002.
- BEUREN, I. M.; FIORENTIN, M. Influência de fatores contingenciais nos atributos do sistema de contabilidade gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Ciências da Administração*, v.16, n.38, p.196-212, 2014.
- BRUNI, A. L. SPSS: guia prático para pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.
- CALLADO, A. A. C. Relações entre o número de indicadores de desempenho utilizados e fatores contingenciais: evidências do contexto de uma cadeia agroalimentar de suprimentos. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, v.27, n.2, p.48-63, 2016.
- CHENHAL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, v.9, n.1, p.1-19, 1998.
- CHENHAL, R. H.; CHAPMAN, C. S. Theorising and testing fit in contingency research on management control systems. In: HOQUE, Z. (ed.). *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*, p.35-52. London: Spiramus Press, 2006.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, v. 28, n.2-3, p.127-168, 2003.
- CHENHALL, R. H. Theorizing contingencies in management control systems research. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (org.). *Handbooks of Management Accounting Research*, v.1, p. 263-205, London: Elsevier, 2006.
- DALCHIAVON, A.; WERNKE, R.; ZANIN, A. Práticas de controladoria utilizadas em cooperativa central de crédito: estudo de caso. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC*, v.4, n.8, p.13-32, 2017.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional - RGO*, v.6, edição especial, p.161-174, 2013.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2012.
- DONALDSON, L. *The contingency theory of organizations*. London: Sage, 2001.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2010.
- HONORIO, F. M. M.; BONEMBERGER, S. Z. Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v.8, n.1, p.201-218, 2019.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). *International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts*. New York, 1998.
- JORDÃO, R. V. D.; SOUZA, A. A. Aquisição de empresas como fator de mudança no sistema de controle gerencial: uma análise estratégica sob a perspectiva da Teoria Contingencial. *Revista Universo Contábil*, v.9, n.3, p.75-103, 2013.

- JOSHI, P. L. The international diffusion of new management accounting practices: the case of India. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, v.10, n.1, p.85-109, 2001.
- JUNQUEIRA, E.; DUTRA, E. V.; ZANQUETTO FILHO, H.; GONZAGA, R. P. Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, v.27, n.72, p.334-348, 2016.
- KLEIN, L.; ALMEIDA, L. B. A influência dos fatores contingenciais na adoção de práticas de contabilidade gerencial nas indústrias paranaenses. *Revista Universo Contábil*, v.13, n.3, p.90-119, 2017.
- LAVARDA, C. E. F.; GORLA, M. C. Estudo bibliométrico sobre a teoria contingencial aplicada à pesquisa orçamentária. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 12, 2012, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2012.
- LEITE, E. G. Adoção de práticas de controladoria por empresas atuantes no Brasil: um estudo sob a ótica da teoria da contingência. 2013.145 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Finanças) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2013.
- LEITE, E. G.; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. M. Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*, v.11, n.2, p.85-107, 2015.
- MALETIC, D.; MALETIC, M.; AL-NAJJAR, B.; GOTZAMANI, K.; GIANNI, M.; KALINOWSKI, T.; GOMISCEK, B. Contingency factors influencing implementation of physical asset management practices. *Organizacija*, v.50, n.1, p.3-16, 2017.
- MALIK, K.; JASINSKA-BILICZAK, A. Innovations and other processes as identifiers of contemporary trends in the sustainable development of SMEs: the case of emerging regional economies. *Sustainability*, v.10, n.5, p.1361, 2018.
- MCLELLAN, J. D. Management accounting theory and practice: measuring the gap in United States Business. *Journal of Accounting, Business & Management*, v. 21, n. 1, p. 53-68, 2014.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOTERLE, S.; WERNKE, R.; JUNGES, I. Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do sul de Santa Catarina. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE*, v.18, n.1, p.1-26, 2019.
- NIGRI, G.; BALDO, M. Sustainability reporting and performance measurement systems: how do small-and medium-sized benefit corporations manage integration? *Sustainability*, v.10, n.12, p.1-17, 2018.
- ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Interface dos sistemas de controle gerencial com a estratégia e medidas de desempenho em empresa familiar. *Revista Contabilidade e Finanças – USP*, v.30, n.79, p.14-27, 2019.
- OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, v.31, junho, p.45-62, 2016.
- PANOSSO, A.; CAMANHO, R. R.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; ABBAS, K. Influência das ferramentas de controle gerencial no desempenho: estudo empírico em empresas industriais paranaenses. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v.36, n.2, p.1-17, 2017.

- PAVLATOS, O.; PAGGIOS, I. Management accounting practices in the Greek hospitality industry. *Managerial Auditing Journal*, v.24, n.1, p.81–98, 2009.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 8ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUFATTO, I. Níveis de utilização e de importância das práticas de controladoria adotadas por cooperativas agrícolas paranaenses. 2018. 170 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) - Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2018.
- SANTOS, V. dos; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, v.8, n.1, p.153-186, 2016.
- SCAPENS, R. W. Understanding management accounting practices: a personal journey. *The British Accounting Review*, v.38, n.1, p.1-30, 2006.
- SISKA, L. The contingency factors affecting management accounting in czech companies. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, v.64, n.4, p.1383-1392, 2016.
- SULAIMAN, M.; AHMAD, N. N. N.; ALWI, N. Management accounting practices in selected asian countries: a review of the literature. *Managerial Auditing Journal*, v.19, n.4, p. 493-508, 2004.
- VAN DER STEDE, W. A. The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, v.25, n.6, p.609-622, 2000.

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DOS RECURSOS INTERNOS À LUZ DA RBV QUE GERAM VANTAGEM COMPETITIVA PARA A EMPRESA DE SISTEMAS DE GERENCIAMENTOS EMPRESARIAIS SITUADA NA REGIÃO DA AMREC

Gustavo Osório Borges dos Santos¹²
Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias¹³

Resumo

O presente trabalho apresentou a proposta da Visão baseada em Recursos, bem como sua classificação dos recursos e capacidades internas, O objetivo geral foi analisar quais recursos e capacidades, à luz da RBV, que geram vantagem competitiva para a empresa estudada. Para tanto os procedimentos metodológicos definidos foram: quanto à abordagem e tipologia, pesquisa qualitativa descritiva; acerca dos meios, foram adotadas pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa foi aplicada em uma organização de sistemas de gerenciamentos empresariais situada na região da AMREC. A forma de obtenção de dados foi por meio de entrevista realizada com o gestor e, com base nos dados dela, elaborado instrumento o qual foi aplicado com seis colaboradores para avaliação dos recursos. Os principais resultados foram: três grandes momentos estratégicos: I - foco na prestação de serviços e revenda de produtos de informática; II - mudança de posicionamento: desenvolvimento de sistema de gestão; III - início da concretização do projeto de expan-

12 Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).
E-mail: guga-obs@outlook.com

13 Doutora em Administração e Turismo. Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC).
E-mail: bianca@unesc.net.

são. Como recursos e capacidades que geram vantagens competitivas sustentáveis, foram apontados: Nos recursos financeiros, os geradores de vantagem competitiva foram baixos em relação aos inadimplentes. Nos recursos humanos, os destaques foram para a interação no grupo de trabalho; Nos recursos físicos, foram: clientes de outras regiões/ estados, empresa possui revendas; implantação/treinamento virtual, para clientes que não têm acesso a revendas; e nos recursos organizacionais: a ferramenta de trabalho e o trabalho coletivo.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Vantagem Competitiva. Mudanças Estratégicas. Pesquisa Qualitativa.

4.1 Introdução

Atualmente cada vez mais as organizações vêm buscando formas de mensurar e potencializar seus resultados, visto que o mercado é muito volátil e, dessa forma, há mudanças frequentes. Diante disso, a organização busca prever um cenário futuro e posicionar-se com vantagem competitiva perante as demais empresas.

Nesse contexto, tem-se a Visão Baseada em Recursos (ou em inglês *Resource-Based View* - RBV), cuja origem teve início em meados de 1959, a partir dos estudos de Edith Penrose. Em seu estudo, a autora salienta que o limite da expansão da empresa não está relacionado apenas aos fatores mercadológicos, mas da forma como são utilizados os recursos que a empresa possui, afirmam Ribeiro, Scherer e Silva (2016). Outros autores de renome que contribuíram com a visão baseada em recursos foram eles: Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993).

Retomando Gohr et al. (2011) definiram a abordagem da Visão Baseada em Recursos como de extrema importância para o ambiente empresarial, pois incentiva as organizações a explorarem seus recursos e capacidades, incentivando-as a buscarem a vantagem competitiva. Barney (2002) conceituou vantagem competitiva como o diferencial que faz a organização possuir desempenho acima do normal, destacando a empresa diante de seus concorrentes.

Wernerfelt (1984) conceituou recursos como todos aqueles que gerem tanto forças ou desvantagens competitivas entre as firmas, os quais podem ser tanto intangíveis quanto tangíveis. O autor ratificou que é por meio dos ativos a principal forma com que a RBV utiliza para vislumbrar a vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2011) destacaram quatro tipos recursos, sendo eles: financeiros que destacam como qualquer receita que provêm de diversas origens, seja ela lucro auferido no exercício corrente anterior, aporte de sócios, venda de ativo imobilizado ou qualquer outra. Já os recursos físicos são aqueles que envolvem a localização privilegiada em determinada região, os seus procedimentos produtivos, como maquinários de ponta, estoque robotizado, softwares e hardwares de última geração, dentre outros. Quanto os recursos humanos, o destaque vai para os colaboradores da organização. Trata-se de toda cooperação entre as pessoas para buscar uma finalidade comum. E por último Barney e Hesterly (2011) explicaram o recurso organizacional, como aquele responsável por como a organização se comporta para atingir os objetivos pretendidos.

Nesse contexto, para desenvolver esta pesquisa, tem-se a seguinte questão norteadora: quais os recursos e capacidades que a empresa pesquisa possui como vantagem competitiva? Para responder a esta pergunta de pesquisa, este trabalho tem como objetivo analisar os recursos e capacidades, à luz da RBV, que geram vantagem competitiva para a empresa de sistemas de gerenciamentos empresariais situada na região da AMREC. A fim de alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os eventos e mudanças estratégicas realizados pela empresa, (ii) levantar os recursos e capacidades da organização do presente estudo, (iii) mensurar quais recursos geram vantagem competitiva à empresa.

Esta pesquisa se justifica do ponto de vista teórico, porque a RBV tem grande impacto social, pois indiretamente incentiva que a força produtiva da empresa obtenha um melhor desempenho. Gohr et al. (2011) salientaram que a RBV é uma das teorias mais importantes para a formulação de estratégias empresariais. Pois fomenta o uso nas organizações de suas principais fontes de recurso, incentivando a vantagem competitiva entre elas.

Segundo Melo et al. (2013), atualmente a grande concorrência pela preferência do consumidor final torna o cenário empresarial cada vez mais acirrado, e dessa forma que a aplicação de técnicas de análise de recursos da firma detém cada vez mais relevância, pois permite que o empreendedor potencializar suas forças e suavizar ao máximo os pontos que a organização deixa a desejar. Ainda Mendes et al. (2014) afirmam que os resultados obtidos pela RBV são extremamente confiáveis, pois essa abordagem analisa todos os recursos internos de forma interligada, sendo que caso a firma ainda não obteve o devido resultado é em virtude de que os seus recursos não estarem de acordo com o que é necessário para o sucesso.

De acordo com Dalfovo et al. (2016), a RBV pode ser considerada uma técnica de identificação dos recursos e capacidades internas, capazes de proporcionar vantagem competitiva perante as demais organizações, oportunizando reforço a suas potencialidades. Nesse sentido, segundo Schelini, Martens e Piscopo (2017), a RBV permite a instituição, em suas atividades, conferir quais recursos e competências permitem que ela obtenha vantagem competitiva.

4.2 Visão baseada em recursos

Segundo Bortoluzzi et al. (2018), após o término da revolução industrial e a grande demanda consumista fizeram que houvesse uma preocupação em relação ao desenvolvimento de técnicas voltadas para a análise dos recursos internos das organizações. É nesse contexto que as primeiras concepções sobre RBV são traçadas.

Wernerfelt (1984) esclareceu que, na ótica da RBV, as organizações são conjuntos de recursos e capacidades, sendo que eles permitem a ela obter vantagem competitiva de tal forma que se torna de difícil replicação, tornando o recurso ou capacidade valioso. Para Grant (1991), a RBV é uma abordagem que observa a organização de dentro para fora, tomando como fonte os recursos e capacidades que a empresa possui internamente.

Para Dierickx e Cool (1989), os líderes empresariais preocupam-se em priorizar e identificar a posição de determinado produto ou serviço no mercado, pensando assim que isso é o que gerará vantagem competitiva, quando na verdade são os recursos e competências que culminam em vantagem competitiva. Gohr et al. (2011) destacaram que as organizações deixam, por vezes, de dar o devido valor aos recursos internos que é o que permite a organização obter a vantagem competitiva.

O bom desempenho da organização, para Mendes et al. (2014), está diretamente ligado a si mesma, pois o alcance de seus objetivos está relacionado ao uso adequado de seus recursos. Dessa maneira, segundo os autores, a RBV pode ser considerada um instrumento para a obtenção de resultados, pois é capaz de proporcionar uma visão global sobre os cenários futuros, sempre considerando as capacidades internas da empresa.

Para Augusto et al. (2015), nenhuma organização possui todos os recursos necessários para sua produção, devido a isso, as empresas cooperam entre si, o que torna as empresas de origem do mesmo ramo detentoras de recursos diferentes, porém é nesse contexto que um recurso pode se destacar dos demais, e tornar a empresa em destaque produtiva, fonte de renda pela difícil reprodução perante as concorrentes.

Barney e Hesterly (2007) demonstraram que existem duas principais concepções sobre recursos e capacidades. São elas: I - a excelência no mesmo ramo de atuação, pois determinada indústria utiliza recursos diferentes a outras; II - recursos que podem ser duradouros visto que, para adquirir ou manter tal recurso, pode ultrapassar o limite financeiro de maioria das organizações.

Referente à Visão Baseada em Recursos, Mendes et al. (2014) trouxeram alguns pontos que limitam a RBV, são eles referente à técnica citada anteriormente que observa para o ambiente interno da empresa, os resultados mensurados podem ser distorcidos, pois o ambiente externo acrescenta muito a um resultado de análises de forças e fraquezas e para estar se apresentando os dados a um *stakeholder* por exemplo, mesmo os dados sendo positivos, o mesmo pode não ser real, outro ponto limitador é que a VBR vislumbra o equilíbrio da firma, ou seja: acaba não focando no aperfeiçoamento ou até revoluções em seu ramo.

4.3 Recursos na visão da RBV

Sobre os recursos tangíveis e intangíveis, Rossoni e Teixeira (2006) trouxeram a definição de recurso tangível sendo aquele físico, ou seja, aportes financeiros diferenciados, ou capacidade superior de estocagem perante demais no mercado, maquinário de ponta e outros, já os recursos intangíveis, dividem-se em internos e externos. Internos, pode-se definir como funcionários com habilidades diferenciadas, organização, ou métodos/códigos pertencentes exclusivos; Enquanto os externos são as marcas registradas, parcerias e outros. A união dos ambos permitem a empresa partir em vantagem perante as demais organizações.

Nesse sentido, Barney e Hesterly (2007) e Crubellate, Pascucci e Grave (2008) informaram que bens tangíveis são mais compreensíveis de visualizar, pois são aqueles que são mais facilmente identificáveis, como uma máquina de ponta. Já os recursos intangíveis, aqueles de difícil visualização, como um bom trabalho em equipe, administração de excelência, ou seja, não é físico, mas compõe parte da firma.

Para Barney e Hesterly (2011), a firma possui quatro grandes categorias de recursos e capacidades que são: financeiros, físicos, humanos e organizacionais, os quais são detalhados no quadro 1.

Quadro 1 – Os quatro recursos e capacidades

FINANCEIRO: Qualquer receita obtida pela organização,
FISICOS: São aqueles referentes ao maquinário, localização, qualidade do ambiente.
HUMANOS: Todo treinamento, ou capacidade que determinada pessoa tem perante a organização, recurso individual.
ORGANIZACIONAL: Trabalho em equipe em benefício de um bem em comum.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007; 2011).

Para determinar se os quatro recursos descritos acima são fonte de vantagem competitiva perante as demais firmas de determinado setor, Barney e Hesterly (2007) apresentaram a técnica que permite analisar os recursos e capacidades da organização, denominada modelo VRIO, que são as siglas das iniciais de valor, raridade, imitabilidade e a orga-

nização. Trata-se da técnica capaz de identificar as forças e fraquezas da organização. A aplicação da técnica, segundo os autores, também salienta-se a vantagem competitiva é incentivada, pois permite visualizar internamente o que a empresa tem que ajustar e o que ela possui de vantagem perante as outras empresas do mesmo segmento.

Segundo Gonçalves, Coelho e Souza (2014), recurso de valor é aquele que permite que a firma explore oportunidades, mas também se sobreponha sobre as fraquezas do ambiente. Sendo assim a própria organização responsável por obter e projetar o recurso que neutralizará ou impulsionará a si mesma. Os autores acrescentaram que recurso de valor será aquele capaz de gerar vantagem competitiva perante as demais empresas, ou amenizar riscos mercadológicos. Os autores esclarecem que é fundamental que seja reavaliado constantemente se o recurso ainda acrescenta valor à organização visto que o ambiente externo muda constantemente.

Crubellate, Pascucci e Grave (2008) afirmaram que o valor do recurso está diretamente atrelado a sua importância para cada organização, assim o mesmo item pode ou não ser valioso para cada realidade empresarial. Acrescentaram que, com a grande corrida pelo sucesso empresarial, existe a grande preocupação em estar atualizado perante as modificações contínuas do ambiente, isso faz que as alterações se deem de forma extremamente rápidas, ou seja, existe uma ligação nos objetivos para cada firma, em que o recurso pode ter valor diferente para cada, pois, a partir de suas metas, é que o recurso possuirá valor definido, ou seja, a partir desta metodologia, sugere que o mesmo recurso pode não ter o mesmo valor para diferentes firmas, em função do que as firmas buscam como objetivo.

Mendes et al. (2014) dispuseram sobre o valor dos recursos, pois mesmo a firma possuindo um recurso ou capacidades bastante fortes diante das demais, é necessário que esse recurso esteja de acordo por exemplo com as leis ambientais, culturais e sociais, que podem, por sua vez, tornar o recurso negativo perante a firma envolvida.

Quanto aos recursos serem raros, segundo Akio (2005), refere-se ao fato de ele ser detido apenas por poucas firmas ou apenas uma or-

ganização, assim sendo “raro”. Barney e Hesterly (2007) definiram que, mesmo que contenha valor determinado recurso, mas se ele for comum aos concorrentes, dificilmente existirá vantagem competitiva, pois todas partes igualmente de determinado recurso, para a geração de vantagem competitiva. Portanto é muito importante que a organização possua um recurso raro. Ou seja, significa que, quanto menor o número de firmas detentoras do recurso, maiores as chances de haver vantagem mercadológica. Gonçalves, Coelho e Souza (2014) acrescentaram que o recurso possuído por todas organizações (não raro) não será fonte de vantagem competitiva.

Barney e Hesterly (2007), sobre a imitabilidade, esclareceram que as empresas que possuem um recurso de valor e raro já desenvolvem enorme vantagem competitiva no ambiente perante as concorrentes. Logo, se determinado recurso é de difícil imitabilidade, torna a firma com grande vantagem competitiva no setor, pois, para poder replicar determinado recurso que gera muito valor, é bastante oneroso para as que não o possuem. Segundo Nassif, Hanashiro e Mitiko (2002), em uma universidade, por exemplo, um recurso difícil de ser imitado é a competência de seus docentes em passar um conhecimento de qualidade a seus acadêmicos, para que essa forneça vantagem competitiva a seus alunos no mercado de trabalho.

Para Barney e Hesterly (2007), são quatro os motivos que levam a dificuldade da imitabilidade: o primeiro é por condição histórica, um bem que possuía um recurso oculto até então que agregava valor; outro ponto é a dificuldade de identificar o que faz com que a organização tenha vantagem perante as demais; outro limitador de imitabilidade são questões ligadas à cultura ou à confiança e afins; e, por último, as patentes registradas de determinado produto que limita a replicação exata. Gonçalves, Coelho e Souza (2014), de forma bem direta, acrescentaram que recurso de difícil imitação é aquele que quem não tem possui, tem grande dificuldade para manter-se no mercado.

Mendes et al. (2014) deixaram claro que os recursos e capacidades são essenciais para a empresa, já que eles deixam a firma em uma posição superior perante as outras principalmente quando são de difícil

imitação ou únicos, porém ele deixa claro que esse não é o fator que garante o sucesso da companhia. Muitas delas possuem recursos apenas para sua sobrevivência no mercado, mesmo que não sejam aceitas perante o grupo envolvido da sociedade.

Ainda Barney e Hesterly (2007), sobre a organização, esclareceram sobre a parte interna da firma como a de ligação entre todos os seus recursos e capacidades. Porque, mesmo a firma possuindo todos os recursos que são de valor, raros e de difícil imitação, sua potencialidade total apenas será atingida se todo o quadro de colaboradores da empresa souber executar os mesmos recursos e capacidades, extraindo o máximo de cada um, resultando, dessa forma, em uma vantagem competitiva perante os quatro pontos do modelo VRIO.

Segundo Gohr et al. (2011), no modelo VRIO, a questão da organização indica que esta capacidade é fundamental, pois, mesmo obtendo: valor, raridade e a difícil imitabilidade, sem esses recursos estarem organizados por controles gerenciais e incentivos trabalhistas, a alavancagem competitiva dificilmente acontecerá. De acordo com Cruz e Pereira (2017), a organização que detém controle sobre seus recursos internos e é sempre flexível ao ambiente em que está inserida, bem como inova frequentemente, obtém posicionamento com vantagem competitiva. No quadro 2, são apresentadas questões indutoras de análise de acordo com o modelo VRIO.

Quadro 2 - Mensuração dos recursos e capacidades conforme modelo VRIO

VALOR	<p>O recurso é de alto valor?</p> <p>Recurso com finalidade específica?</p> <p>Recurso melhora a eficácia da empresa?</p> <p>Recurso permite explorar as oportunidades e amenizar as ameaças?</p>
RARIDADE	<p>Você possui controle deste recurso?</p> <p>Apenas você, ou poucos possuem o recurso para esta finalidade?</p> <p>Apenas você ou poucos, possuem recurso similar para esta finalidade?</p>

IMITABILIDADE	Recurso difícil de ser imitado? Você tem vantagem para obter ou desenvolver este recurso? O recurso é fácil compreender que é o motivo de gerar a V. competitiva? A fonte geradora deste recurso é pouco incentivada para continuá-lo desenvolvendo?
ORGANIZACIONAL	A empresa está organizada para explorar todos os seus recursos? Este recurso gera vantagem competitiva?

Fonte: Adaptado de Gonçalves, Coelho e Souza (2014).

4.4 Vantagem competitiva

Barney e Hesterly (2007) destacaram que a vantagem competitiva se dá a partir dos recursos internos que a organização possui e é, por meio deles, que seus produtos chegam ao mercado de forma diferenciada.

Gonçalves, Coelho e Souza (2014) salientaram que a vantagem competitiva se dá no momento que determinada empresa possui uma técnica de criação de valor a qual não é adotada por concorrentes, permitindo a sustentabilidade da empresa. Os autores afirmaram que, para existir a vantagem competitiva, é imprescindível a análise de seus recursos internos, como pelo método da (RBV), por meio do qual a organização empresarial possa usufruir de melhor maneira seus recursos, para, assim, obter maior grau de obtenção de vantagem competitiva.

Para Cruz e Pereira (2017) definiram vantagem competitiva como a empresa que possui a capacidade de gerar maior valor econômico, perante suas concorrentes.

Para Gohr et al. (2011), o modelo VRIO (Valor, Raridade, imitabilidade e organizacional) é um método que permite identificar o que é ou não fonte de vantagem competitiva dentro da organização. Alcântara et al. (2016) ratificaram que a técnica VRIO é um dos meios de identificar o que gera vantagem competitiva em uma organização, analisando apenas seus recursos internos.

4.5 Procedimentos metodológicos

Este trabalho se configura como pesquisa qualitativa descritiva. Günther (2006) afirmou que a pesquisa qualitativa é aquela que visa ir direto ao foco de seu tema norteador a fim de obter as respostas aos questionamentos de um pequeno grupo. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a abordagem qualitativa busca um contato direto com uma ou mais fontes da pesquisa, além de explicar determinada situação.

Para Gil (2008), a pesquisa descritiva é adequada a vários estudos, como principal característica é a aplicação de métodos padronizados, como questionários ou observando cenários no ambiente. Seu objetivo é descrever as características do objeto de pesquisa, fenômenos ou as mudanças de ambiente. Acrescentaram Cervo, Bervian e Silva (2007) que, na pesquisa descritiva, os dados extraídos são da própria realidade, são coletados e mensurados da maneira mais pura possível, a fim de obter o dado mais verídico ao fim do processo da análise.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica, para Cervo, Bervian e Silva (2007), busca, por meio de obras já publicados sobre o tema, analisar o seu objeto de pesquisa com mais profundidade. Yin (2015) acrescentou que pesquisa bibliográfica é fundamental, pois detém as informações iniciais sobre o tema a ser abordado, nele o autor observa e se aprofunda em seu tema. Gil (2008) enfatizou sobre a importância da imersão na pesquisa, dedicando o máximo de tempo possível a coleta de dados na comunidade para que possa ser compreendido o fortemente o sistema onde está inserido como todo, e acrescenta ainda que o foco de pesquisa pode sofrer reajustes de acordo com a evolução da pesquisa, caracterizando-se geralmente por estudar grupos e interação dos envolvidos. Marconi e Lakatos (2010) agregaram sobre o estudo de campo tem por finalidade estudar problemas, hipóteses ou fenômenos, a fim de obter informações que contribuirão na resolução do tema pesquisado.

A pesquisa foi aplicada em uma organização de sistemas de gerenciamentos empresariais situada na região da AMREC. Foi realizada no mês de setembro entrevista com o gestor cujo roteiro, elaborado pelo

autor, está no Quadro 3. Com base nessa entrevista, foram identificados, também, os recursos e capacidades da empresa pesquisada e elaborado o instrumento de avaliação VRIO o qual aplicado a seis colaboradores.

Quadro 3 – Roteiro da entrevista

1. Faça uma breve descrição da trajetória da organização
2. Quantos anos a empresa atua no mercado?
3. Descreva os períodos de mudança e de estabilidade vivenciados pela empresa.
4. Quais as razões dessas mudanças?
5. Houve mudança de segmento (tipo) de clientes, por exemplo? Quais os motivos – contextos dessa mudança?
6. A empresa desde a sua criação cresceu-expandiu ou não? Quais as razões disso?
7. Quais os produtos-serviços são vendidos pela empresa?
8. Quais os produtos-serviços criam valor para a empresa (um diferencial)?
9. Este valor gerado para sua empresa é maior do que os dos seus concorrentes diretos?
10. Quais são os recursos que a empresa possui:
11. Na sua avaliação, quais os recursos da empresa são considerados: valiosos raros, difíceis de imitar e insubstituíveis?
12. Como vocês identificam as oportunidades de mercado e produtos-serviços possíveis de a empresa atender?
13. Quais são as estratégias adotadas pela empresa para aproveitar essas oportunidades?

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.6 Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados acerca dos eventos e respectivas mudanças estratégicas e, na subseção seguinte, sobre os recursos e capacidades identificadas e avaliadas que geram vantagem competitiva para a empresa em estudo.

4.6.1 Eventos e mudanças estratégicas

De acordo com os dados coletados por meio de entrevista com o gestor, a empresa – então chamada de CPR Informática – teve início no ano de 2002, porém, naquela época, apenas o ramo de vendas de produtos para informática e prestação de serviços de informática era executado.

Em 2004, iniciou-se o estudo e criação de um software de gestão de empresas e, nesse ano, foi criado um sistema específico BEE Software – trata-se de um sistema de gerenciamento empresarial, com foco mais abrangente em relação aos demais, o que torna o sistema diferenciado no mercado, sua finalidade principal é fazer com que o gestor simplifique e unifique todos os processos no sistema. Porém foi só em 2006 que efetivamente a empresa teve seu primeiro cliente, a partir daí o foco foi se direcionando ao ramo de software e deu início ao processo de vendas das três filiais - lojas de produtos para informática. A empresa tinha sua sede em Içara, no ano de 2008, a qual foi a última loja vendida em outubro de 2011.

Desde 2011, portanto, a empresa passou a ter dedicação exclusivamente no sistema de gestão e, em 2012, a empresa já contava com 1000 clientes. “Temos uma vasta carteira de clientes distribuídos em diversos segmentos como Comércio, Indústria, Transporte e Prestadores de Serviços” (Gestor).

Também naquele período, a empresa mudou a localização da sede sempre dentro do município de Içara, em virtude da necessidade de maior espaço devido contratação de novos funcionários. A empresa atualmente possui alguns produtos, mas o sistema principal é o software de gestão, no qual o cliente pode gerir informações como a do setor financeiro, gerencial, almoxarifado, recursos humanos bem como a emissão de documentos fiscais como nota fiscal eletrônica, conhecimento de transporte eletrônico e manifesto de transporte eletrônico. Além de softwares que dão extensão aos serviços como o Mobile, usado para vendas externas, o *aethos cheff* para áreas de restaurantes e ECF, cujo significado é emissora de cupom fiscal para emissão de cupons fiscais, e também o aplicativo do ponto eletrônico. Esse software é muito amplo em sua abrangência o que acaba assegurando um certo diferencial perante seus concorrentes diretos.

O gestor também comentou que a gama de técnicos de áreas distintas e na maioria graduados é que garante a qualidade a seus serviços prestados. “É composta por uma equipe de profissionais altamente capacitados, distribuída nas áreas de análise, desenvolvimento, suporte, implantação e consultoria com conhecimento técnico e conceitos acadêmicos agregados, fundamental para um projeto de sucesso”.

Com o planejamento de crescer, em 2013, foi aberta a primeira revenda da empresa: “[...]abrimos a nossa primeira revenda, consolidando o nosso projeto de expansão no mercado nacional”, afirmou o gestor.

Segundo o entrevistado, em 2016, por não conseguir o registro da marca BEE, foi iniciado um estudo para uma nova marca para a empresa que, em maio de 2017, passou a chamar-se de Aethos Sistemas. No Quadro 4, são apresentados os principais eventos e respectivas adaptações estratégicas que a organização passou nesses 15 anos de existência.

Quadro 4 – Mudanças estratégicas

Eventos	Mudanças estratégicas
2002 – abertura da CPR informática	Foco na prestação de serviços e revenda de produtos de informática
2004 – Início do desenvolvimento do projeto do software	
2006 – Primeiro cliente – mudança de posicionamento da empresa	Mudança de posicionamento: desenvolvimento de sistema de gestão
2008 – Criação da BEE tecnologia – sistema de gestão	
2011 – Venda da última CPR informática	
2012 – Empresa atua apenas com software	
2013 – primeira filial – consolidação do projeto de expansão	Início da concretização do projeto de expansão
2016 – Devido a problemas ao registrar a marca BEE, Novo projeto para nova marca	
2017 – empresa passa a se chamar Aethos Sistemas	

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que a empresa teve três grandes momentos estratégicos: sua abertura com o posicionamento estratégico de venda de produtos para informática e prestação de serviços. O segundo foi quando mudou este posicionamento e voltou-se para o desenvolvimento de sistemas de gestão. Segundo o gestor em razão das “Dificuldades de mercado, problemas financeiros, mudança de foco, evolução e readequação da empresa”. E, dentro desse novo posicionamento, o projeto de expansão da organização, sempre buscando a vantagem competitiva. Starling e Porto (2014) esclareceram que a mudança estratégica de uma empresa orienta a organização para as necessidades do mercado, podendo haver diversas consequências diretas e indiretas na empresa as quais só ficam evidentes com o tempo. Geralmente mudanças com relação ao mercado tem por objetivo almejar sempre um cenário otimista, a fim de obter melhores resultados que os atuais.

Sobre vantagem competitiva, Gonçalves, Coelho e Souza (2014) deixam claro que é visível, para a empresa que possui vantagem competitiva, quando adere a uma forma que cria valor a qual nenhum concorrente a adote.

Segundo o entrevistado, hoje os principais produtos-serviços da empresa são os “softwares para os ramos do Comércio, Indústria, Transporte e Prestadores de Serviços”, os quais são desenvolvidos sob demanda conforme as necessidades do cliente.

4.6.2 Recursos e capacidades como vantagem competitiva

Foi realizado junto aos seis gerentes e subgerentes de todos os setores da empresa, o preenchimento do instrumento 2 – Apêndice A. Nele foram apresentados os recursos elencados pelo sócio gestor da organização para avaliação dos gestores se são valiosos, raros, insubstituíveis e organizacionais, conforme o VRIO – Quadro 2. Com base nessa avaliação, foram identificadas as implicações competitivas e respectivo desempenho econômico para os recursos, os quais são apresentados separadamente.

Inicia-se pelos resultados acerca da avaliação dos recursos financeiros expostos no quadro 5. Segundo Alcantara et al. (2015), recurso

financeiro é todo dinheiro usado pela organização, a fim de amenizar os riscos e ameaças impostas pelo mercado. Gonçalves, Coelho e Souza (2014) revelam que, em determinado ambiente, a empresa que possui desempenho financeiro elevado, geralmente é copiada pelas demais nos pontos que impulsionam o desempenho superior, o que causa paridade financeira entre as firmas envolvidas. Para que a empresa possa se destacar, ela deve possuir recursos não sujeitos a replicação, de tal forma sempre estará à frente dos concorrentes.

Quadro 5 – Análise dos recursos financeiros

	Valioso	Raro	Insubstituível	Organizacional	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
Fluxo de caixa positivo	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Financiamento para compra de veículo	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Remuneração de acordo com o mercado	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Baixa relação de inadimplentes	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Recursos aplicados em investimentos com foco no retorno futuro	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacam-se, na avaliação realizada, que os responsáveis por gerar vantagem competitiva temporária, com desempenho econômico acima do normal são os recursos de: baixa relação de inadimplentes e os recursos aplicados em investimentos com foco no retorno futuro, este por sua vez, segundo o gestor é considerado um recurso gerador de vantagem competitiva pelo fato de que todo investimento aplicado na empresa é de que no futuro, o resultado seja a geração de valor para a organização. Ambos se tratam de vantagem competitiva temporária, porque são

possíveis de substituição, ou seja: a concorrência pode também dominar esse recurso. Barney e Hesterly (2008) definem vantagem competitiva temporária como aquela que perdurará por um curto espaço de tempo, diferentemente da sustentável, que se mantém por um período maior.

Quadro 6 explicita os resultados acerca da avaliação dos recursos humanos, os quais, para Fernandes, Fleury e Mills (2006), provêm da capacidade intelectual dos colaboradores da firma, bem como a capacidade de relacionamento, capacitação, dentre outras questões relacionadas aos funcionários. Esses recursos são de extrema importância para alavancagem na qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização.

Quadro 06 – Análise dos recursos humanos

	Valioso	Raro	Insubstituível	Organizacional	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Funcionários capacitados, geralmente com muita experiência	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Abertura para trainee/ estagiários.	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Funcionários com competências específicas (Contadores, R.H, Marketing, TI, Programadores com especialidades)	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Interação no grupo de trabalho	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Técnicos claros, com boa didática, ortografia e oral.	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a avaliação dos respondentes, somente um recurso/capacidade se destacou: a interação no grupo de trabalho. Na visão deles, além de ser valioso, raro entre profissionais dessa área, difícil de a concorrência ter e, por fim, bem aproveitada pela empresa. Dessa manei-

ra, torna-se uma vantagem competitiva sustentável, que é aquela onde perdura durante um grande tempo e, dessa forma, revela um desempenho econômico acima do normal para a organização. Paiva, Barbosa e Gonçalves (2010) definem vantagem competitiva sustentável como aquela que seus concorrentes não a têm.

No quadro 7, têm-se os recursos físicos, os quais, na definição de Vargas et al. (2013), são aqueles que dizem respeito à estrutura, aos maquinários, à tecnologia, definidos como os tangíveis. Louro, Almeida e Pelissari (2017) definiram recursos físicos como sendo de grande importância dentre os recursos, pois está ligado diretamente a questão de acesso de clientes e fornecedores a empresa, como um bom ponto geográfico que a empresa está sediada. Além de maquinários os quais dão vida ao produto que a firma oferece a seus clientes. Cabe destacar este recurso, na visão dos autores, não gera vantagem competitiva na ótica da RBV, mas seu papel para tal, é crucial.

Quadro 07 – Análise dos recursos físicos

	Valioso	Raro	Insubstituível	Organizacional	implicações competitivas	Desempenho econômico
Localização privilegiada	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Estacionamento para funcionários	Sim	Não	Não	Não	Paridade Competitiva	Normal
Acesso simplificado a fornecedores (internet, suprimentos, serviços de natureza física/virtual)	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Clientes na região da AMREC	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Clientes de outras regiões/ estados, empresa possui revendas.	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Implantação/*treinamento virtual, para clientes que não têm acesso a revendas	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

	Valioso	Raro	Insubstituível	Organizacional	implicações competitivas	Desempenho econômico
Equipamentos para trabalho sofisticados	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Diversos canais de atendimentos ao público (telefone fixo, chat, e-mail, visita presencial)	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Sistema engloba as principais áreas do mercado (comércio, indústria, transporte e prestadores de serviços)	Sim	Não	Sim	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Recurso de organização chamados NEXUS	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Dados da pesquisa.

Os recursos físicos foram os mais localizados na pesquisa realizada, totalizando dez deles. Desses, três foram considerados pelos gestores como vantagem competitiva sustentável, são eles: clientes de outras regiões/ estados, empresa possui revendas; implantação/treinamento virtual, para clientes que não têm acesso a revendas; e recurso de organização chamado nexus. Esses recursos geram, portanto, um desempenho econômico acima do normal para a organização. Sobre a vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2011) relatam que ela se dá, quando a organização fornece um produto ou serviço, por meio do seu cliente percebe a qualidade/benefício é maior do que o custo total pago pelo produto, o qual tem sua qualidade maior em relação ao custo, tornando o item superior ao de seu concorrente.

Os recursos organizacionais são apresentados no quadro 8. Segundo Gohr et al. (2011), trata-se da forma como a empresa explorar suas capacidades, seus recursos internos para gerar um diferencial diante dos seus concorrentes. Segundo Gonçalves, Coelho e Souza (2014), toda firma possui uma forma de organização: estrutural, de ambiente, maneiras de controle adotadas, bem como a forma que é utilizada para comunicação com fornecedores e demais externos. Assim se dá a definição de recursos organizacionais para os autores.

Quadro 8 – Análise dos recursos organizacionais

	Valioso	Raro	Insubstituível	Organizacional	implicações competitivas	Desempenho econômico
Equipes com código de conduta	Não	Não	Sim	Sim	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal
Pirâmide de prioridades	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Setores de atuação bem definidos	Não	Não	Sim	Sim	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal
Registro de todos os chamados dos clientes	Não	Sim	Sim	Sim	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal
Utilização do (Nexus)	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Treinamentos de funcionários com foco no sistema	Sim	Não	Sim	Não	Paridade Competitiva	Normal
Trabalho em coletivo	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

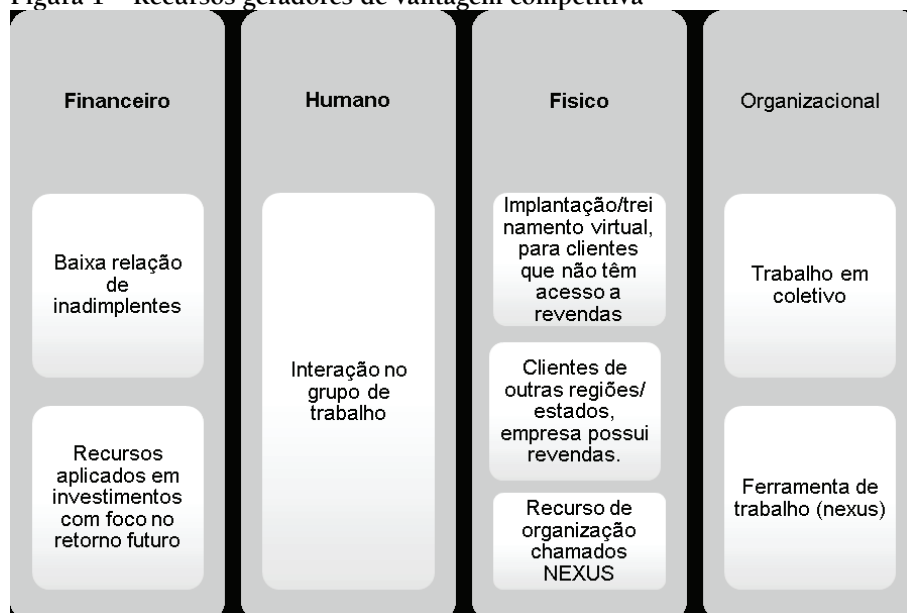
Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta avaliação, emergiu positivamente os recursos: a ferramenta de trabalho Nexus. Esta ferramenta é de desenvolvimento próprio da empresa, por esse motivo também é classificada como recurso físico. Seu objetivo na parte organizacional é integrar todos os setores em um único lugar, por meio do qual é realizado o registro inicial do atendimento prestado ao cliente pelo suporte. Caso seja resolvido o registro é “concluído”; caso não, é passado ao setor de análise para avaliar a situação e encaminhar novamente ao suporte ou mandar para ajuste pelo setor do desenvolvimento, o Nexus também registra histórico de chamados, de procedimentos já realizados servindo como histórico, tudo isso de forma virtual, basta ter um login e senha. E o trabalho coletivo, como geradores de vantagens competitivas sustentáveis. Em oposição, têm-se os recursos: equipes com código de conduta e setores de atuação bem definidos os quais são as fragilidades da empresa e, logo são desvantagens competitivas para a empresa, podendo comprometer o

seu resultado. Segundo Brito e Brito (2012), as empresas que estão em desvantagem competitiva geralmente perdem mercado para a concorrência, que resulta indiretamente na lucratividade do período.

Diante dessa avaliação realizada pelos gestores da organização, destacaram-se como geradores de vantagem competitiva sustentável e temporárias os recursos apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Recursos geradores de vantagem competitiva



Fonte: Dados da pesquisa.

Considerações finais

O presente trabalho buscou explicar acerca da Visão Baseada em Recursos, desde seu surgimento em 1959 até sua aplicação atualmente avaliando os recursos: financeiros, humanos, tecnológicos e organizacionais, considerando a classificação quanto ao valor, raridade, imitabilidade e insubstituível proposta no modelo VRIO.

Por meio da pesquisa aplicada, foi possível identificar os eventos e mudanças estratégicas realizados pela empresa. Observou-se que a em-

presa efetuou três mudanças estratégicas a fim de se adaptar ao cenário de cada época: I - foco na prestação de serviços e revenda de produtos de informática; II - mudança de posicionamento: desenvolvimento de sistema de gestão; III - início da concretização do projeto de expansão.

Acerca do levantamento dos recursos e capacidades da organização do presente estudo, chegou-se a vinte e sete recursos e capacidades, distribuídos dentro dos quatro recursos (físicos, financeiros, tecnológicos e organizacionais) identificados e avaliados pelo gestor e funcionários. Desses vinte e sete, a maior proporção está com o enquadramento físico, totalizando dez registros indicados pela gestão.

A fim de mensurar quais dos vinte e sete recursos geram vantagem competitiva à empresa, os pesquisados destacaram: nos recursos humanos, o destaque foi para a interação no grupo de trabalho; nos recursos físicos, foram: clientes de outras regiões/ estados, empresa possui revendas; implantação/treinamento virtual, para clientes que não têm acesso a revendas; e nos recursos organizacionais: a ferramenta de trabalho e o trabalho coletivo.

Entende-se que o objetivo geral de analisar quais recursos e capacidades, à luz da RBV, que geram vantagem competitiva para a empresa estudada foi atendido. Além disso cabe ressaltar que a teoria da Visão Baseada em Recursos se mostra muito importante para o cenário de uma firma, pois ela é responsável por enquadrar os recursos internos por categoria e, ainda, possibilita a avaliação de quais deles é o responsável por gerar vantagem competitiva à organização, dando uma visão ao seu acionista - gestor, qual recurso está com desempenho positivo ou não, indicando qual necessita melhorar, auxiliando a gestão cotidiana e, principalmente, para o planejamento da organização quando são definidas as estratégias da empresa. Gohr et al. (2011, p. 62) ratificam que “os recursos estratégicos são considerados essenciais para a definição da estratégia e também para a definição da vantagem competitiva das organizações, sendo este o pressuposto básico da RBV (Resource Based View)”.

A principal contribuição deste estudo foi a aplicação do modelo VRIO dando suporte a RBV, já que, mesmo havendo muitas pesquisas neste tema, ainda há necessidade de pesquisas empíricas. Gohr et al. (2011, p. 61) destacam essa demanda:

[...] a despeito da importância do tema, a visão baseada em recursos ainda demonstra dificuldades para sua implementação prática, especialmente no que diz respeito à avaliação de recursos. Para incorporar a visão baseada em recursos nos processos de formulação estratégica das empresas e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas, é necessário que as mesmas utilizem instrumentos adequados para identificar e avaliar recursos estratégicos.

Como limitação desta pesquisa, pode-se destacar o fato de ser caso único; por isso, sugere-se a realização de pesquisas com outras empresas do mesmo setor a fim de comparar os resultados e trazer as características do setor estudado.

Referências

- AKIO, Tokuda. The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management. *Ritsumeikan international affairs*, v. 3, p. 125-150, 2005.
- ALCANTARA, P. G. F et al. Estratégia de Diversificação segundo a Visão Baseada em Recursos: Estudo de Caso em uma Empresa de Alimentos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8, n. 3, p. 31-59, 2015
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; ERDMANN, R. H.; CARIO, S. A. F. Cadeia de Suprimentos: uma Análise a Partir da Teoria dos Custos de Transação, da Teoria dos Custos de Mensuração e da Visão Baseada em Recursos. *Revista Economia & Gestão*, v. 15, n. 39, p. 4-22, 2015.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- Barney, Jay B. e Hesterly, William S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.326 p.
- Barney, Jay B. e Hesterly, William S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.326 p.
- BARNEY, Jay. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 2002.
- BORTOLUZZI, C. A. P.; SEHNEM, S.; PETRY, D. R.; CARVALHO, C. E.; SANTOS JUNIOR, S. Práticas de Sustentabilidade e Resource Based View – RBV: Estudo na Rede Senac de Santa Catarina. *Revista Organizações em Contexto*, v. 14, n. 28, p. 293-319, 2018.
- BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem Competitiva, Criação de valor e seus efeitos sobre o Desempenho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 70-84, jan. 2012.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

CRUBELLATE, João Marcelo; PASCUCCI, Lucilaine; GRAVE, Paulo Sérgio. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

CRUZ, Karla Dayane Bezerra; PEREIRA, Laise Cristina Lima. Vantagem competitiva de uma franquia no segmento de chocolates finos: um estudo na perspectiva Resource-Based View (RBV). *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 16, n. 3, p. 1035-1058, 2017.

DALFOVO, Michael Samir et al. Análise da influência da visão baseada em recursos e monitoramento do ambiente na capacidade de gestão dos stakeholders. *Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418*, v. 31, n. 4, p. 1, 2016.

DE CARVALHO, Daniela Moreira; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. 2014.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

FERNANDES, bruno henrique rocha; FLEURY, Maria tereza leme; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

GOHR, C. F. et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro, RGO - *Revista Gestão Organizacional*, v. 4, n. 1, jan./jun de 2011.

GONÇALVES, Carlos Alberto; DE FREITAS COELHO, Mariana; DE SOUZA, Érika Márcia. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, v. 17, n. 3, 2014.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*, v. 33, n. 3, p. 3-23, 1991.

GÜNTHER, hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. *Psicologia: teoria e pesquisa*, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HESTERLY, Barney; BARNEY, J. *Strategic management and competitive advantage*. England: Pearson Prentice Hall, 2008.

HESTERLY, William S. BARNEY; JAY, B. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva. Conceitos e Casos*. 2011.

LOURO, A., ALMEIDA, G. S., PELISSARI, A. S. Quais Capacidades são Fontes de Vantagem Competitiva Sustentável no Setor de Soluções de Software? Uma Análise à Luz das Capacidades Dinâmicas e da Visão Baseada em Recursos. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(4), 2017. 36-50.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p

MELO, R. S.; BATISTA, P. C. S.; MACEDO, A. C. M.; COSTA, R. B. L. A contribuição da Governança Corporativa para o desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Gestão*, v. 20, n. 1, p. 79-92, 2013.

MENDES, L.; TISOTT, S. T.; RIZZO, M. R.; SANTOS, F. S. D. Ampliando as contribuições da teoria Neoinstitucional à Visão Baseada em Recursos. *Revista Economia & Gestão*, v. 14, n. 36, p. 221-237, 2014.

PAIVA, Ricardo Viana Carvalho de; BARBOSA, Francisco Vidal; GONÇALVES, Raquel Garcia. A Visão Baseada em Recursos: o que se vê é diferente, mas é igual. *Revista Reuna*, v. 13, n. 3, 2010.

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 3, n. 1, p. 95-114, 2002.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Flávio; SCHERER, Luciano Márcio; DA SILVA, Aline Andrade Barbosa. Visão Baseada em Recursos: estudo do impacto da crise financeira na heterogeneidade do desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*-ISSN 2177-4153, v. 14, n. 2, p. 09-24, 2016.

ROSSONI, Luciano Rossoni, TEIXEIRA, Rivanda Meira Teixeira. Integrando empreendedorismo, rede de relações, recursos e legitimidade: o caso da aliança empreendedora. In: ENANPAD, 30, Salvador: ANPAD, 2006.

SCHELINI, A. L. S.; MARTENS, C. D. P.; PISCOPO, M. R. A Gestão de Projetos como Vantagem Competitiva para Internacionalização de Empresas Brasileiras. *InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 12, n. 3, p. 1-15, 2017.

STARLING, R. N.; PORTO, R. B. Dinâmicas do desempenho financeiro, da mudança estratégica e da concentração industrial em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 4, p. 397-415, 2014.

VARGAS, K. F. S. et al. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 6, n. 1, p. 11-22, 2013.

WERNERFELT, Birger. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Michigan, v. 5, n. 2, p.171-180, abr. 1984.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.

CAPÍTULO V - AS PRÁTICAS DO EMPOWERMENT PSICOLÓGICO E PMS ABRANGENTE NO DESEMPENHO FINANCEIRO E OPERACIONAL DE UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

Rene Callegaro de Morais¹⁴

Lucas Almeida dos Santos¹⁵

Jaqueline Carla Guse¹⁶

Rogério Hauschildt¹⁷

Romulo Ramos Cassol¹⁸

Resumo

Este estudo que tem como objetivo geral analisar como as práticas de *empowerment* influenciam na gestão financeira e operacional de uma empresa de base tecnológica, apresenta-se como um estudo de caso de abordagem descritiva e explicativa de natureza qualitativa, tendo como base o construto proposto por Hall (2008) acerca do *empowerment* psicológico. Assim, ao analisar as práticas, percebeu-se a importância de construir conhecimentos acerca do *empowerment*, a fim de que este possa auxiliar as organizações na geração de autonomia entre usuários, melhorando a tomada de decisões, bem como os possíveis impactos

14 Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade Franciscana (UFN). E-mail: renecallegaro@yahoo.com.br

15 Doutorando em Administração. Universidade Franciscana (UFN). E-mail: luksantos@gmail.com

16 Mestre em Ciências Contábeis. Universidade Franciscana (UFN). E-mail: jaqueline_guse@hotmail.com

17 Especialista em Controladoria. Universidade Franciscana (UFN). E-mail: rogerio.hauschildt@terra.com.br

18 Graduando em Ciências Contábeis. Universidade Franciscana (UFN). E-mail: rominho_cassol@hotmail.com

que a implementação deste modelo de gestão poderá causar no ambiente empresarial, financeiro e operacional. Entendeu-se, ainda, que a empresa adotou algumas práticas que fizeram alusão ao *empowerment* e que, após isto, houve um crescimento positivo no desempenho financeiro e operacional. Contudo, em concordância com os gestores da empresa, não se pode justificar todas as mutações sofridas em seus demonstrativos financeiros à adoção destes novos métodos, visto que, houveram outros fatores que podem ter contribuído para esta situação, já quanto ao desempenho operacional, fica evidente a ligação direta com a adoção de práticas do *empowerment*, enfatizando a utilização descentralizada de poder que teve um papel importante para a melhora do desempenho da empresa.

Palavras-chave: Gestão Contábil; Empowerment; Desempenho Operacional; Desempenho Financeiro.

5.1 Introdução

A busca por crescimento e destaque perante o acirrado mercado competitivo, faz com que as empresas desenvolvam planos de gestão e utilizam-se de novas estratégias para melhor administrar seus negócios. A luta para manter a organização em foco, acaba exigindo inovações, soluções imediatas e resultados quantitativos e qualitativos. “A inovação assume-se cada vez mais como um fator chave da competitividade empresarial” (SILVA et al. 2005, p. 48).

Visto sob este aspecto, a evolução tecnológica e a velocidade da informação, hodiernamente, acabam exigindo profissionais ativos e dinâmicos, que tenham características autodidatas e desenvolvam soluções para problemas rotineiros, profissionais que não esperem por respostas prontas. Em muitos casos, há certa dificuldade em gerir equipes de pessoas com este perfil, isso porque se tratam de pessoas com pensamentos fortes e opiniões próprias, colaboradores que não se satisfazem com ambientes de trabalho demasiadamente verticalizados, com locais que somente disponibilizam atividades repetitivas e bloqueiem qual-

quer tipo de renovação em seus processos. Avalia-se como fundamental trabalhar a parte emocional e motivacional dos contribuintes, prezar pela união do grupo, valorizar e reconhecer a equipe e seus feitos de forma geral e individual (MORAIS, 2013)

Os argumentos de Bejarano (2005, p. 91) reforçam a ideia de que “a busca pela equipe ideal e redução de *turnovers* passa imprescindivelmente, pela gestão da empresa.” Uma ferramenta de gestão ainda pouco utilizada no Brasil e que pode auxiliar na motivação e desburocratização organizacional é o *empowerment*, ferramenta esta, que objetiva a descentralização de poder e o aumento da autonomia dos colaboradores para a tomada de decisão. Rodrigues e Santos (2001) e Amaru (2007), definem o *empowerment* como “atribuição de poderes a alguém, podendo ser traduzido como a prática de transferir poderes de decisão a colaboradores individuais e a equipes.

O *empowerment*, conforme Santos, Anzilague e Lunkes (2017), pode ser aplicado a várias empresas das mais diversas áreas, mas para que se obtenha sucesso em sua execução, é necessário obedecer a alguns pré-requisitos. Dentre estes, encontra-se a clareza do papel, no qual deverá ser simplificado ao empregado de forma clara, qual é o seu papel dentro da empresa, quais são suas tarefas, seus poderes e suas limitações. Outro tópico que os autores destacam, é utilização de sistemas de mensuração de desempenho de origem inglesa do termo PMS (*Performance Measurement Systems*), para que seja possível avaliar se a execução das tarefas dos colaboradores da forma mais adequada, encaminha a empresa para o alcance dos seus objetivos.

Assim, diante do exposto, o presente estudo que tem por objetivo geral analisar como as práticas de *empowerment* influenciam na gestão financeira e operacional de uma empresa de base tecnológica, apresenta-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, com aplicação de questionário aos colaboradores e entrevista com os gestores da empresa. Além disso, este estudo encontra-se ancorado nos pressupostos teóricos apresentados por Hall (2008), o qual, em seus estudos acerca da temática abordada analisou junto aos gestores de unidades de negócios estratégicas, como os sistemas de mensuração de de-

sempenho (*Performance Measurement Systems* – PMS) abrangente afetam o desempenho gerencial, propondo que o efeito do PMS é indireto por meio de variáveis mediadoras de clareza de papel e *empowerment* psicológico. O construto proposto pelo autor supracitado encontra-se melhor especificado no tópico do Referencial Teórico.

5.2 Referencial teórico

5.2.1 *Empowerment*

O *empowerment*, termo inglês que possui como tradução literal a palavra ‘empoderamento’, quando utilizado no ambiente empresarial tem como função a descentralização do poder, a liberdade dos funcionários da empresa no processo de tomada de decisões com base em informações fornecidas pelos gestores ou não, aumentando sua participação e responsabilidade nas atividades da empresa.

Inicialmente, Pfeiffer e Dunlop (1990) abordam que “o *empowerment* consiste na capacitação e na valorização do funcionário para contribuir em inovação e resolução de problemas em seu local de trabalho.” Para Wilkinson (1998), o *empowerment* é considerado como o fornecimento de uma solução para o velho problema do Taylorismo em locais de trabalho burocráticos onde a criatividade é sufocada e trabalhadores tornam-se alienados, mostrando descontentamento através de meios individuais ou coletivos. Neste sentido, Tracy (1994) e Marras (2001) consideram que o *empowerment* deve prover uma mudança organizacional que possibilite a expansão da autoridade para a tomada de decisão até o menor nível possível na pirâmide organizacional, atribuindo às equipes de trabalho o poder e a autonomia necessários para realizar suas tarefas, reforçando-os com credibilidade e não só autorizando, mas encorajando sua criatividade.

Noutra perspectiva, Rodrigues e Santos (2001) elucidam que o *empowerment* é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração. No entanto Amaru (2007) considera que o *em-*

powerment significa “atribuir poderes a alguém”, sendo traduzido como “a prática de transferir poderes de decisão a colaboradores individuais e a equipes”. Na perspectiva de Carvalho (2004), este também define o “*empowerment* psicológico” como sendo um sentimento de maior controle sobre a própria vida que os indivíduos experimentam por meio do pertencimento a distintos grupos. Partindo deste pressuposto, Santos, Gonçalves e Orgambidez-Ramos (2014) corroboram que “o *empowerment* psicológico se trata de um construto motivacional desenvolvido pela garantia de condições que aumentem a motivação para a realização das tarefas, com ênfase em auto eficácia”.

Em se tratando do processo decisório, por meio da utilização deste modelo de gestão, Rodrigues e Santos (2001) apontam que se torna relevante que os colaboradores possuam a capacidade de tomar decisões, o qual envolve a correta identificação de problemas, a geração de soluções alternativas, a avaliação de alternativas, a determinação dos critérios para a decisão, escolha do processo decisório, a definição de solução a ser adotada e a definição da estratégia de implementação. Na concepção de Krom e Oliveira (2010), o maior desafio na utilização do *empowerment* é que este não pode ser simplesmente imposto dentro de uma organização, pois o colaborador envolvido no processo necessita aceitar ou não uma responsabilidade maior por suas ações em troca da liberdade de decisão. Dessa forma, fica compreendido que há necessidade de consentimento de todos os níveis empresariais e comprometimento de todos para que a estratégia seja corretamente posta em prática.

5.2.2 Clareza de papel e PMS Abrangente

Conforme Kahn et al. (1964), a clareza de papel refere-se às crenças dos colaboradores sobre as expectativas e comportamentos associados ao seu papel no trabalho. Nesse sentido, os autores já apontavam que a clareza de papéis compreende o que esperam os indivíduos sobre o seu papel no ambiente de trabalho em relação aos seus direitos, deveres e responsabilidades, das tarefas que devem ser realizadas, e das possíveis consequências em realizar ou não essas atividades.

Hall (2008) afirma que a clareza de papéis dos funcionários pode ser influenciada por um PMS mais abrangente que pode ser melhorada a partir do fornecimento de informações detalhadas sobre as estratégias e operações da organização, o que os ajuda a entender melhor seu próprio papel dentro da empresa, esclarecendo o motivo de funções e tarefas e detalhando os reflexos de cada ação no funcionamento da organização.

Noutra perspectiva, Natário, Santos e Aparecida (2010) reconhecem que a clareza do papel e da função do colaborador são essenciais para que ele se torne ‘mão de obra qualificada’ para exercer suas atividades e complementam que sem a compreensão das suas funções, jamais o empregado atingirá a excelência no posto ocupado em seu trabalho.

Nessa direção, a clareza do papel pode ser investigada sob duas dimensões: clareza de objetivos e clareza de processos (SANTOS; ANZILAGUE; LUNKES, 2017). A clareza do papel tem como objetivo demonstrar de forma clara qual é o papel do indivíduo na organização, quais são suas tarefas e quais são os reflexos que o cumprimento adequado ou não delas poderá causar à empresa. Para os autores a utilização da clareza de papel poderá auxiliar os gestores na análise de desempenho dos colaboradores e posteriormente na tomada de decisão, isso porque havendo clareza e cumprimento correto das tarefas, todo *feedback* gerado aos gestores tende a ser fortemente baseado nas suas estratégias de gestão e aos processos adotados.

No que tange a *Performance Measurement Systems* (PMS) conceitualmente Hall (2008), afirma que este compreende aos processos de mensuração e avaliação do desempenho que são elementos de um sistema de controle estratégico e podem ser usados para influenciar o comportamento de um indivíduo. Sendo assim, um PMS mais abrangente tende a proporcionar informações mais benéficas e *feedbacks* melhores para os gestores da organização, podendo refletir de maneira positiva no empoderamento psicológico dos colaboradores.

Em síntese, de acordo com o exposto até o momento, percebe-se que a utilização de sistemas de mensuração de desempenho, ou PMS, auxilia na minimização de problemas e crescimento de oportunidades para a empresa, também é possível concluir que a utilização de uma

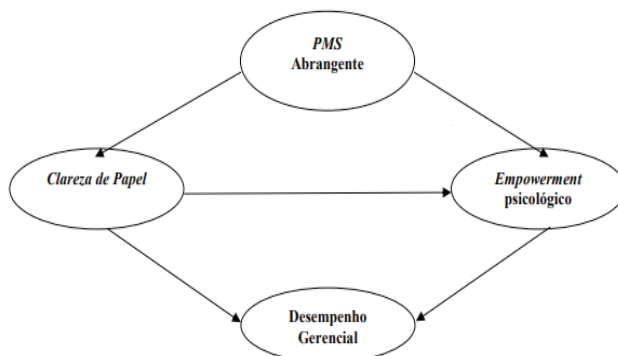
PMS mais abrangente que avalie além do desempenho geral da equipe, os desempenhos individuais, por atividades, poderá auxiliar os gestores na tomada de decisão, desde a desmistificação das dificuldades dos colaboradores em determinadas atividades e suas facilidades em outras, até o reconhecimento para aqueles que se sobressaírem.

No entanto, conforme proposto por Klann e Beuren (2014), havendo relação positiva entre a abrangência do sistema de mensuração de desempenho e as dimensões do *empowerment* psicológico, depende-se que quanto mais amplo for o sistema de mensuração de desempenho, ou quanto mais informações o gestor tiver acesso sobre o desempenho de sua área, mais motivado ele estará para melhorar ou otimizar o desempenho em sua área de atuação.

5.2.3 Estudo base (Hall, 2008)

O presente estudo baseia-se nos pressupostos teóricos apresentados por Hall (2008), que em seus estudos acerca da temática abordada, o qual analisou junto aos gestores de unidades de negócios estratégicas, como os sistemas de mensuração de desempenho (*Performance Measurement Systems* – PMS) abrangente afetam o desempenho gerencial, propondo que o efeito do PMS é indireto por meio de variáveis mediadores de clareza de papel e *empowerment* psicológico. A interligação dos pressupostos construídos por Hall (2008) está relacionada graficamente conforme Figura 1.

Figura 1 - Modelo teórico proposto



Fonte: Hall (2008)

Complementado os estudos de Hall (2008) e Santos, Anzilague e Lunkes (2017), ao analisar a aplicação desta metodologia, salientam que a interligação deste ao método de equações estruturais, alcançou resultados que indicaram que o PMS abrangente está relacionado indiretamente com o desempenho gerencial e com as variáveis intervenientes de clareza de papel e *empowerment* psicológico. Este achado destaca o papel dos mecanismos cognitivos e motivacionais para explicar o efeito dos PMS sobre o desempenho gerencial.

Em particular, os autores argumentam que a cognição e a motivação têm influência nos gestores, que, por sua vez, influenciam o desempenho gerencial. Ademais, os PMS abrangentes não estão diretamente relacionados com o desempenho gerencial, pelo contrário, estão indiretamente relacionados por meio das variáveis de clareza de papel (clareza de objetivos e clareza de processos) e *empowerment* psicológico (autodeterminação, competência, impacto e significado).

Concluindo a análise de Santos, Anzilague e Lunkes (2017), foi possível identificar que a pesquisa realizada buscou analisar a aplicação do estudo de Hall (2008) em diferentes contextos geográficos. Por conta de o estudo ter sido realizado no cenário brasileiro, o qual possui diferentes culturas, costumes e práticas das localidades anteriormente mencionadas, foi possível verificar que há possibilidade de diferentes interpretações para o tema, mas que no final, mesmo apesar da diversidade geográfica, os resultados acabam sendo semelhantes.

Santos, Anzilague e Lunkes (2017) ainda ressaltam que estudos recentes utilizaram o modelo de Hall (2008) para aplicação em contextos diferentes como o proposto por Marginson et al. (2014), que reproduziram parcialmente o modelo em uma empresa de telecomunicações que estava alterando seu modelo estratégico para encarar a incerteza ambiental e verificaram que tanto o uso diagnóstico quanto o uso interativo do PMS, com medidas não financeiras, relaciona-se negativamente com a ambiguidade de papéis.

Em outro estudo, Klann e Beuren (2014) aplicaram uma réplica do modelo com dados de 20 empregados de setores administrativos de 4 (quatro) empresas localizadas em Santa Catarina/Brasil, onde observaram relações de algumas dimensões do *empowerment* psicológico (impacto) com a compreensibilidade do PMS e com o desempenho gerencial. Por outro lado, Yuliansyah e Khan (2015) averiguaram a validade e os limites do modelo com funcionários de níveis hierárquicos inferiores do setor bancário da Indonésia e obtiveram 135 respostas válidas, em que foi possível constatar que o *empowerment* psicológico contribui com a relação entre o PMS e o desempenho.

Sob este enfoque do desempenho financeiro e operacional, Braga e Iço (2001) apontam que existem 2 (dois) tipos de indicadores, os absolutos e os relativos ou índices. Os indicadores absolutos compreendem as medidas absolutas, financeiras ou não-financeiras. Assim, o lucro é um indicador financeiro absoluto de desempenho da empresa. Já o volume de vendas é um indicador não-financeiro de desempenho, indicadores relativos ou índices que são o resultado da comparação das duas medidas.

De acordo com Sampaio (2013), para empresas prestadoras de serviços, o *empowerment* permite uma resposta mais rápida por parte do prestador do serviço às necessidades dos clientes e, portanto, menos tempo é desperdiçado na resposta às solicitações dos clientes. Ainda, o *empowerment* contribui para a melhoria da qualidade do serviço (MARGINSON, et al., 2014), destaca que inúmeros fatores demonstram a importância e a eficácia do *empowerment* dentro de uma organização. O aperfeiçoamento da ferramenta relaciona-se com a obtenção de diferenciais competitivos e melhorando a satisfação do cliente. A retenção

de talentos e a motivação do corpo funcional conseguem criar um ambiente muito favorável à obtenção de resultados financeiros.

5.3 Metodologia

O presente estudo, que tem por objetivo analisar como as práticas de *empowerment* influenciam na gestão financeira e operacional de uma empresa de base tecnológica, apresenta-se como um estudo de caso, pois analisa com profundidade os fenômenos que ocorrem dentro de uma determinada organização. Quanto aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa se classifica como descritiva, pois o autor observou, descreveu e explicou os procedimentos no que tange a mensuração e associação das práticas do *empowerment*, por meio dos reflexos destas na avaliação do desempenho operacional e financeiro da empresa analisada.

Ainda, quanto a abordagem da pesquisa, esta caracteriza-se como qualitativa, devido a relevância de analisar e compreender os fenômenos que envolvem os reflexos da utilização do *empowerment* como ferramenta de gestão no desempenho financeiro e operacional de uma empresa. Assim, na concepção de Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

No que tange a coleta de dados utilizou-se da técnica de observação, pois por meio desta, foi possível realizar uma observação sistematizada quanto aos processos desenvolvidos pela empresa e suas relações com as características propostas pelo modelo de gestão *empowerment*. Por meio da técnica documental foi possível realizar um levantamento de dados no que tange a avaliação do atendimento dos colaboradores da empresa, a fim de comparar o nível de satisfação dos clientes sobre atendimentos internos (via telefone e web) e externos (presenciais) quanto ao tempo para resolução dos problemas e satisfação geral do suporte prestado. Como forma de verificar os reflexos do *empowerment* no desempenho finan-

ceiro e operacional, foi realizado um levantamento dos demonstrativos financeiros da empresa, com a utilização de índices para não demonstrar os valores reais, mas poder comparar de forma percentual os períodos.

Com a intenção de alcançar o objetivo proposto, foi aplicado um questionário em toda a empresa, que apresenta afirmações nas quais o colaborador deve classificar como 1 para “discordo totalmente” ou 5 para “concordo totalmente”. O questionário dispunha de 18 situações desenvolvidas com base nos pontos essenciais para a utilização da ferramenta conforme abaixo:

1. Q1- O colaborador foi treinado para desenvolver soluções para situações rotineiras sem necessitar de acompanhamento do gerente.
2. Q2 - O colaborador tem clareza sobre o seu papel dentro da empresa.
3. Q3 - O colaborador se sente satisfeito com as tarefas que executa em seu trabalho.
4. Q4 - O colaborador consegue atender todo trabalho que lhe é solicitado.
5. Q6 - A empresa disponibiliza treinamentos para que os colaboradores se mantenham em constante processo de qualificação e aprendizado.
6. Q5 - A equipe troca conhecimentos adquiridos individualmente, contemplando o crescimento de todos.
7. Q7 - O colaborador tem conhecimento das aspirações da empresa, da sua missão, visão e valores.
8. Q8- O colaborador possui liberdade para desenvolver seu trabalho (suporte, treinamentos ou implantação) dentro da organização.
9. Q9 - O colaborador se sente à vontade para tomar decisões e desenvolver suas próprias soluções para problemas rotineiros.
10. Q10 - O colaborador dispõe de autonomia para desenvolver suas próprias soluções para problemas rotineiros.

11. Q11 - O ambiente de trabalho é pouco burocrático, dando abertura ao colaborador de organizar seu espaço e trabalhar da maneira que se sentir melhor.
 12. Q12 - O colaborador dispõe de abertura para expor suas ideias e pontos de vista tanto ao grande grupo, de forma geral, quanto aos gestores de forma individual.
 13. Q13 - Há transparência e o contato é facilitado no que tange a relação dos gestores com os colaboradores quanto a dúvidas na execução do trabalho.
 14. Q14 - Há transparência e o contato é facilitado no que tange a relação dos gestores com os demais colaboradores sobre a satisfação da execução de tarefas.
 15. Q15 - Há discussão aberta entre gestores e os demais colaboradores quanto às estratégias a serem adotadas pela empresa.
- Referente a um possível aumento de poder do colaborador quanto à tomada de decisão, tendo autonomia de negociar situações diretamente com o cliente, avalie os tópicos a seguir:
16. Q16 - Refletiria positivamente no desempenho operacional da empresa.
 17. Q17 - Refletiria positivamente no desempenho financeiro da empresa.
 18. Q18 - Poderia ser uma alternativa para solução de problemas rotineiros.

Ainda, o questionário foi composto por uma escala Likert, no qual identificou-se a percepção dos colaboradores quanto às práticas desenvolvidas pela empresa no que tange ao papel de cada um dentro dos processos. Também, realizou-se uma entrevista não estruturada como o gestor responsável pela empresa, como forma de contextualizar o ambiente e a percepção quanto a adoção do *empowerment* como método de gestão empresarial. Os resultados analisados por meio análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, pois permite a comparação entre a teoria abordada com as práticas desenvolvidas na empresa em estudo, buscando-se compreender e interpretar, por meio desta, como a realidade encontra-se entendida pelos próprios participantes.

5.4 Resultados e discussões

A empresa utilizada para o desenvolvimento deste estudo classifica-se como uma prestadora de serviços de base tecnológica com clientes em todo o estado do Rio Grande do Sul e está a mais de 20 anos em funcionamento. A organização é uma revenda autorizada de um sistema de contabilidade, oferece os serviços de suporte, implantação, treinamentos e instalação desse sistema, possui 21 colaboradores sendo 14 técnicos de suporte, 2 vendedores, 1 telefonista, 1 responsável pelo financeiro e 3 supervisores além do seu proprietário.

5.4.1 Percepção dos gestores das práticas de *empowerment* adotadas pela empresa

Para a avaliação da percepção dos gestores quanto às práticas do *empowerment* adotadas pela empresa, foram utilizados dois métodos, o primeiro, uma entrevista individual informal, na qual ocorreu uma conversa aberta sobre as metodologias de gestão utilizadas pela empresa, o ambiente de trabalho, o tratamento entre colegas, os treinamentos e avaliações utilizadas pela empresa, entre outras situações que influenciam diretamente para que seja possível ter sucesso na utilização da ferramenta de gestão conforme os dados levantados pelos autores citados neste trabalho.

Ainda, percebeu-se que os gestores tiveram coerência e concordância em suas respostas na entrevista realizada, no qual todos concordaram que por conta da atividade da empresa, há pouco espaço para a criação e desenvolvimento de metodologias próprias para soluções diárias e que para a adoção da ferramenta, este aspecto deveria ser avaliado e tratado de forma diferente.

Ademais, houve um enfoque na questão do colaborador ter abertura na forma de tratamento com os clientes, no planejamento de treinamentos, agendas, implantações, entre outros, porém não na forma de solucionar os problemas rotineiros, pois os gestores concordaram que há pouco espaço para criatividade de novos métodos de gestão, uma vez que a empresa uma revenda de um sistema consolidado no mercado

a nível nacional e, por conta disso, deve sempre primar por obedecer às regras e os métodos impostos pela matriz. Destarte, estes abordaram com relevância que a revenda possui metas determinadas pela matriz e se estas não forem cumpridas corre-se o risco de perder o direito da revenda, um fato que dificulta a aplicação de alguns aspectos do *empowerment*, como a liberdade para o desenvolvimento de soluções através de forma que não correspondam às propostas pela matriz

Apesar da situação da relação entre matriz e revenda ser um empecilho para gestão organizacional, os gestores destacaram que desde 2016 houve uma abertura maior para o tratamento entre técnicos de suporte e clientes, o que anteriormente era um tarefa estrita dos gestores, passou a ser autorizada para os colaboradores mais experientes, que demonstravam total conhecimento dos assuntos a serem tratados e confiança para realizar o trabalho em questão.

Nesse sentido, o processo de treinamentos e visitas externas passou a ser responsabilidade não só dos gestores, mas também dos técnicos de suporte, aumentando a autonomia destes, uma vez que, além de serem responsáveis por agendar data e horário, também receberam a atribuição de formular e apresentar todo o conteúdo a ser abordado nas atividades. Assim, o controle realizado pelos gestores, a partir deste período, voltou-se para a agenda, analisando a disponibilidade de horários dos colaboradores para que não houvesse um desfalque de pessoal para o suporte interno e o acompanhamento da avaliação dos clientes sobre trabalho desempenhado pelos técnicos.

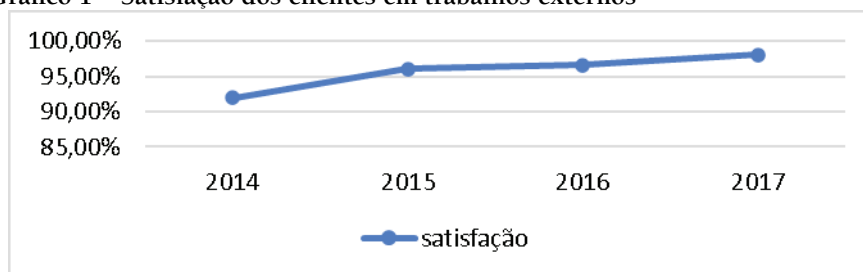
Nesta linha, Rodrigues e Santos (2001) e Amaru (2007), definem o *empowerment* como “atribuição de poderes a alguém”, podendo ser traduzido como “a prática de transferir poderes de decisão a colaboradores individuais e a equipes”, neste caso, a empresa inicia o uso de uma prática do *empowerment* através da descentralização do poder.

Quanto à adoção desta forma de trabalho externo evidenciou uma situação relevante, houve um crescimento gradativo de satisfação dos clientes para este tipo de suporte. Segundo os gestores, toda visita, treinamento, suporte interno ou externo, gera um registro no sistema gerencial da matriz, neste, o técnico descreve o que foi realizado na atividade, assim

como possíveis elogios e insatisfações do cliente, posterior ao registro, o cliente acessa a mesma plataforma e avalia o trabalho do técnico, através destes dados percebeu-se um crescimento constante na satisfação dos clientes e uma análise realizada num período de 4 anos. Em 2015, a satisfação dos clientes para este tipo de atividade era de 91,95%, no final de 2016, primeiro ano da utilização da metodologia, passou para 96,05%, em 2017 a empresa finalizou o ano com a satisfação em 96,65%, já no ano de 2018 conseguiu fechar em 98,10%, ganhando destaque nacional entre as revendas do sistema contábil pelo alto nível de satisfação.

No Gráfico 1, tem-se demonstrado o crescimento em relação à satisfação dos clientes nos trabalhos referentes a treinamentos, implantações e suportes externos.

Gráfico 1 – Satisfação dos clientes em trabalhos externos



Fonte: Os autores (2019).

Ainda de acordo com os gestores, alguns clientes que tiveram este tipo de suporte antes e depois da adoção do novo método destacaram que havia uma dificuldade para alcançar os objetivos combinados com estes, desde como seriam realizados, quais datas e horários até os assuntos que seriam abordados. Com isso, por meio da pesquisa de satisfação com os clientes, estes inferiram que quando o técnico iria realizar a visita, muitas vezes não tinha o conhecimento necessário da situação do cliente de forma que fosse possível sanar suas dúvidas em um primeiro contato. Porém, no momento em que os técnicos passaram a acompanhar esses processos desde o início, tomaram conhecimento das reais necessidades do cliente e quando ocorrera à visita já estavam preparados e com a maior parte das respostas prontas. Logo, os gestores credi-

tam que esta situação é uma das responsáveis pelo grande crescimento de desempenho e satisfação da unidade nos processos externos.

No que tange o questionário aplicado, as respostas dos supervisores dão uma noção dos processos nos quais estes acreditam que a empresa precisaria aperfeiçoar-se para a utilização adequada do *empowerment*. Neste ponto, alguns itens destacaram-se negativamente.

O primeiro é referente a treinamentos, clareza de papel e ao conhecimento do colaborador quanto às aspirações da empresa (avaliações realizadas sobre as questões Q1, Q2 e Q7, respectivamente), a média final da avaliação dos gestores foi de 2,00 para treinamentos que possibilitem a criação de soluções para problema rotineiros por parte do colaborador, a mesma média foi para a clareza do papel, o que demonstra que não há uma clareza dos trabalhos a serem executados pelos gestores, um grande problema considerando que a clareza de papel trata-se de um dos pilares para o bom uso da ferramenta de gestão. Uma situação a ser cuidada considerando que Hall (2008), afirma que “ainda que seja possível implementar o *empowerment* em uma empresa, fica evidente a necessidade de que todos os indivíduos que participarão do processo devem ter total conhecimento sobre os seus papéis dentro da empresa, sobre a execução das suas tarefas, sobre seus poderes e limites”.

Quanto às aspirações da empresa, a média de avaliação dos gestores foi de 2,33, se tratando de uma escala de 1 a 5, pode-se verificar que o índice não chega à metade de escala, quanto a este último, os gestores tratam desta forma por conta de uma falta de comunicação referente a planejamentos estratégicos para o futuro da organização e reconhecem como uma situação relevante de forma negativa, no momento em que os gestores não possuem conhecimento de onde a empresa pretende chegar, a gestão que realizarão sobre os setores da empresa será para a simples execução das tarefas diárias, sem ser possível determinar metas e obrigações com o intuito de alcançar um objetivo em comum.

Para responder as questões Q3, Q4, Q5 e Q6, utilizaram índices mais positivos, a primeira é referente à satisfação do trabalho executado e obteve uma média final de 3,67, o que demonstra que de uma forma geral há uma satisfação entre os gestores dos trabalhos que executam,

mas que também ainda há um bom espaço para melhora destes processos a fim de atender suas aspirações particulares. A questão Q4 foi avaliada com nota 3,33, o que também demonstra uma aceitação dos gestores para a afirmação, mas se tratando do cumprimento de tarefas que lhe são atribuídas, também há uma perceptível dificuldade para alguns processos, o natural desta situação, principalmente por se tratarem de gestores, é que o índice sempre rondasse a casa dos 5 pontos. As questões Q5 e Q6 dissertam sobre treinamentos para os processos operacionais da empresa, bem como a troca de informações entre colaboradores a fim de contemplar um crescimento de conhecimento de forma coletiva, para a primeira a avaliação dos gestores foi de nota máxima, reconhecendo, portanto que para o trabalho operacional a empresa sempre disponibiliza treinamentos necessários, enquanto para o segundo a nota foi de 4,67, destacando, portanto a crença de que boa parte da equipe corrobore com esta situação de maneira adequada.

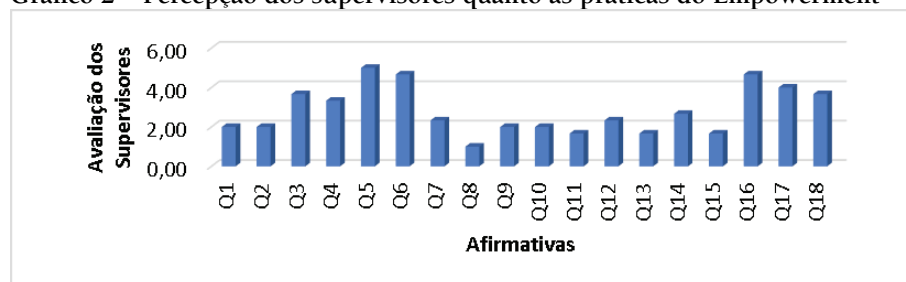
Como resposta para as questões Q8, Q9, Q10 e Q11, referentes ao ambiente de trabalho organizacional, nenhuma avaliação ultrapassou o índice 2, situação que demonstra uma visão negativa dos gestores dentro o ambiente organizacional para com as práticas do *empowerment*. Neste caso é evidenciada a falta de liberdade para desenvolvimento do trabalho, para organização do seu ambiente de trabalho de forma que se sinta melhor, para tomada de decisões por parte dos colaboradores de menor escalão e ainda é exposto um ambiente burocrático inadequado a colabores criativos que buscam espaço para crescimento e liberdade para o desenvolvimento de suas tarefas.

As questões Q12, Q13, Q14 e Q15, que tratam da relação dos colaboradores com seus supervisores, também foi avaliada negativamente pelos gestores, nenhuma resposta ultrapassou os 2,67 pontos, mantendo uma média final de 2 pontos. Isso demonstra uma falta de abertura dos supervisores para conversas com os colaboradores, não há um bom nível de liberdade de expressão para situações rotineiras, pode-se inferir que há dificuldade de comunicação no que tange a satisfação por parte dos supervisores sobre os trabalhos executados pelos colaboradores de níveis mais baixos.

Referente a um possível aumento de poder do colaborador quanto à tomada de decisão, tendo autonomia de negociar situações diretamente com o cliente, os gestores responderam as questões Q16, Q17 e Q18 com pontuações altas se comparadas com as demais respostas. A média para o reflexo positivo sobre o desempenho operacional da empresa foi de 4,67, demonstrando que os gestores concordam que seria algo positivo sobre a parte operacional, no que tange o financeiro a avaliação foi de 4, um índice alto se compararmos com o nível médio adotado para o restante do questionário. Ainda avaliaram com 3,67 a questão Q18, demonstrando crer que poderia de alguma forma ser uma solução para os problemas rotineiros.

No Gráfico 2, têm-se demonstradas as respostas médias dos gestores para o questionário aplicado.

Gráfico 2 – Percepção dos supervisores quanto às práticas do Empowerment



Fonte: Os autores (2019)

Neste tópico foi possível mensurar e analisar a crença dos gestores quanto às práticas do *empowerment*, assim, verificou-se que existem pontos a serem tratados com atenção para que a ferramenta seja implementada e utilizada da melhor forma possível. No entanto, conforme análise elaborada percebeu-se que apesar de práticas referente a ferramenta já terem sido adotadas pela empresa e terem demonstrado resultados positivos, ainda há muito espaço para desenvolvimento dentro da empresa. A credibilidade que os gestores incumbem à ferramenta de gestão é algo relevante, afinal, todos concordam que a utilização da forma adequada desta, traria melhores resultados financeiros e operacionais para a organização.

5.4.2 Comparação das práticas adotadas pela empresa em relação ao *empowerment*

A comparação das práticas adotadas pela empresa em relação ao *empowerment* foi realizada por meio da análise das respostas do questionário aplicado aos colaboradores da empresa (Apêndice A) em comparação com o descrito e apresentado pela literatura na pesquisa anteriormente realizada.

Conforme os autores supracitados e em concordância com Amaru (2007), considera-se que o *empowerment* significa “atribuir poderes a alguém”, sendo traduzido como “a prática de transferir poderes de decisão a colaboradores individuais e a equipes”.

Assim, tem-se que o *empowerment*, tratando-se de uma ferramenta de gestão que visa a descentralização de poder das organizações, com o intuito de aumentar a autonomia dos empregados de menor escalão, possui algumas exigências para que a sua utilização seja correta e obtenham-se os resultados esperados.

Dessa forma, um dos itens importantes desses requisitos, trata dos treinamentos, onde no qual se considera indispensável que o colaborador tenha total conhecimento e confiança nas tarefas que realiza, caso contrário, não é o ideal que haja um aumento de responsabilidades para com esta pessoa. Porém, a fim que se torne mão-de-obra qualificada, é necessário que a empresa disponibilize e instigue os colaboradores à realização de treinamentos e cursos que visem o aperfeiçoamento do profissional, uma vez que, em análise às avaliações apresentadas no questionário respondido por toda a equipe, pode-se identificar um índice intermediário de aprovação a este item. As questões Q5 e Q6 abordam diretamente este assunto e questiona se a empresa disponibiliza treinamentos e se a equipe troca informações de forma que contemple o desenvolvimento de todos, e obtiveram uma média de avaliação na casa dos 3,8 pontos.

Conforme os relatos dos supervisores na entrevista realizada, a descentralização de poder é algo que teve início no ano de 2016 com a atribuição de algumas responsabilidades referentes a suporte externo

conforme anteriormente mencionado. No tocante do conhecimento das aspirações da empresa por parte dos colaboradores, o índice é mais preocupante, a avaliação dos colaboradores ficou na casa dos 2,3 pontos, média que deve ser considerada baixa para a utilização desta metodologia de gestão considerando que a literatura apresentada demonstra ser imprescindível o entendimento dos colaboradores quantos aos processos internos, sem saber quais são as aspirações da empresa, missão, visão e valores, torna-se difícil não só controlar a equipe, mas também, que os gestores alcancem seus objetivos.

Noutra perspectiva, os autores apresentam que o *empowerment* tem como um dos pilares para que seu uso seja adequado, a clareza de papel, item que releva a importância do empregado ter discernimento das suas obrigações e de quais reação suas atitudes e suas atividades causam para a empresa. Assim, por meio da pesquisa realizada com estes foi analisada a questão Q2 (colaborador tem clareza sobre o seu papel dentro da empresa) que tem abordagem direta sobre o tema, sua avaliação rondou a casa dos 4 pontos e fechou no questionário com a nota de 3,85, podendo-se analisar que há um nível considerável de clareza de papel entre os colaboradores, entretanto a muito espaço para melhora e desenvolvimento do processo.

Em concordância a isto, Natário, Santos e Aparecida (2010), reconhecem que a clareza do papel e da função do colaborador são essenciais para que ele se torne 'mão de obra qualificada' para exercer suas atividades e complementam que sem a compreensão das suas funções, jamais o empregado atingirá a excelência no posto ocupado em seu trabalho.

Em outra frente, Klann e Beuren (2014), tratam da PMS abrangente em um estudo envolvendo empresas de Santa Catarina e concluem que uma PMS poderá auxiliar a empresa para analisar a possibilidade até de disponibilização de treinamentos nas áreas de maiores dificuldades dos seus colaboradores a fim de desenvolvê-los a ponto de se ter uma mão-de-obra mais qualificada ou reconhecer aqueles que se destacam de acordo com seu desempenho.

Já na entrevista os gestores abordaram este tema e destacaram que este controle é realizado semanalmente através de pós vendas, feedba-

cks de clientes quanto a visitas, treinamentos e suportes e acontecem através de avaliações por parte do cliente quanto ao desempenho do técnico que lhe atendeu, esta avaliação ocorre via sistema de gestão, onde posteriormente os gestores conseguem extrair relatórios para analisar o desempenho individual e da equipe. Os colaboradores possuem uma meta de satisfação variável que se ajusta de acordo com a média de satisfação da unidade, a meta individual é de 5 pontos percentuais abaixo da média geral da unidade, o colaborador que fechar o mês com a satisfação dos atendimentos abaixo dos 5 pontos percentuais em relação ao geral da unidade não baterá as metas e não terá um reconhecimento pecuniário conforme tratado na empresa. Podemos verificar que este item trata de incentivar os colaboradores a boa realização do seu trabalho, reconhece e recompensa quem a faz.

Um ponto que deve ser destacado como positivo é a aceitação da equipe para com os métodos da ferramenta, apesar de os gestores terem trabalhado com notas mais altas referente à crença acerca da melhora no desempenho financeiro, operacional e a possibilidade de ser uma solução para problemas rotineiros, as avaliações do restante da equipe não foi muito diferente e pode-se encerrar a avaliação destes itens com notas médias na casa dos 4 pontos, algo que deve ser considerado relevante tendo em vista que para o *empowerment* é descrito na literatura como uma ferramenta que só será bem utilizada e apresentará os resultados esperados se tiver a aceitação de todos.

Analisando as questões Q16, Q17 e Q18 que tratam do ponto de vista de cada colaborador a cerca de um possível aumento de poder do colaborador quanto à tomada de decisão, é possível verificar que enquanto há uma crença forte na ferramenta por parte de alguns colaboradores, existe uma abertura para que seja “negociada” a implementação da mesma para os outros.

A seguir, no Gráfico 2 apresenta-se os resultados da avaliação de toda a equipe acerca das práticas do *empowerment* e a possibilidade de sua implementação por completo na organização.

Gráfico 3 - Resultados do questionário considerando toda a equipe.



Fonte: Os autores (2019)

Verifica-se também, que mesmo em seus pilares, que seriam os assuntos mais abrangentes a serem tratados e executados dentro da empresa para que a utilização da ferramenta *empowerment* seja bem-sucedida, ainda existem carências na organização. Nesse sentido, a avaliação média final dos colaboradores referente a todo o questionário foi de 3,39, considerando que este foi desenvolvido com base nos itens chave para a boa utilização da ferramenta, infere-se que a empresa já dispõe de processos que auxiliam na implementação do *empowerment*, porém, há muito espaço para desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas atividades.

5.4.3 Reflexos das práticas em consonância com o *empowerment* no desempenho financeiro e operacional

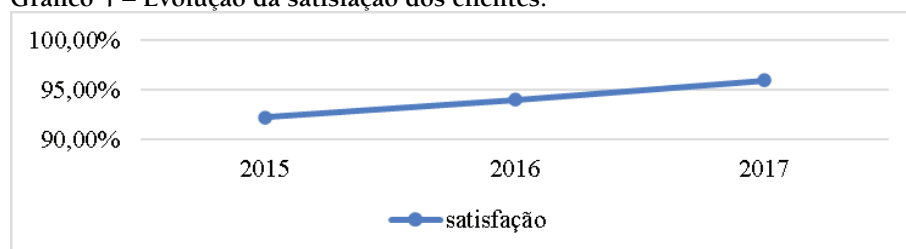
Para compreender os reflexos das práticas em consonância com o *empowerment* no desempenho financeiro e operacional da empresa, foram adotados dois métodos, primeiro uma análise documental, para compreender os resultados apresentados após a adoção destas práticas e a segunda, a entrevista com os gestores na qual foi abordado o assunto, sendo possível entender a percepção destes.

Na análise documental, foram apresentados dados dos anos de 2016, 2017 e 2018, no qual foi possível verificar a satisfação geral da unidade no ano, bem como o número médio de atendimentos por dia útil dos colaboradores. Neste contexto, três situações chamam a atenção, o aumento expressivo e gradativo da satisfação geral da unidade item que se destacou a ponto de ter o reconhecimento nacional de 3

técnicos como top 5 no país em satisfação trimestral no suporte para o sistema contábil, algo que nunca anteriormente tinha ocorrido, e o aumento expressivo no último ano analisado do número de atendimentos diários por técnico, enquanto a média era de 7 atendimentos diários em 2016, em 2017 houve um salto para 12 atendimentos diários, o que demonstra a melhora do desempenho operacional da empresa.

Contudo, apesar do aumento de autonomia para os colaboradores ter ocorrido especificamente para trabalhos externos, esta decisão teve total influência no desempenho interno, pois os gestores creditaram o sucesso da empresa ao aumento de liberdade dos colaboradores que foi implementado. Ainda, os mesmos concordam que o aumento das responsabilidades dos empregados nos processos externos causou por consequência um *empowerment* psicológico, um crescimento de maturidade para a execução de toda e qualquer tarefa na empresa. Tal evolução pode ser vista no Gráfico 3, o qual aborda a satisfação geral da unidade.

Gráfico 4 – Evolução da satisfação dos clientes.



Fonte: O autor

Ainda sobre o desempenho operacional, em análise aos dados apresentados é possível inferir que fica evidenciado os reflexos positivos causados pela adoção das práticas por parte da empresa, independente das carências apresentadas e confirmadas pelas entrevistas e pelo questionário, o *feedback* que podemos verificar atualmente, demonstra dados relevantes para que a organização siga neste caminho.

Em relação ao desempenho financeiro, para que os dados da empresa não fossem expostos de forma monetária, foram adotados dois índices financeiros utilizados pela empresa para análise e disponibilizados

para complemento do trabalho, o índice de liquidez geral e o índice de endividamento geral. Assim, estes índices foram selecionados para uma análise do triênio estudado, levando em consideração o valor calculado para cada ano por conta das metas gerais da empresa estudada com a sua matriz serem anuais.

A primeira análise, sobre o índice de liquidez geral, demonstra a situação em longo prazo da empresa incluindo no cálculo os direitos e obrigações em longo prazo e, é realizada por meio do cálculo do ativo circulante mais o realizável em longo prazo, dividido pelo passivo circulante mais o passivo não circulante, conforme apresentação pelo proprietário da empresa. O índice teve no ano de 2016 o valor de 1,22, em 2017 foi de 1,19, já em 2018 foi de 1,34, demonstrando que em 2018 para cada R\$1,00 de dívidas que a empresa possui, ela tem R\$1,34 em direitos e haveres no ativo circulante e no realizável em longo prazo.

O índice de endividamento geral é utilizado pelas empresas para identificar até que ponto seus ativos estão financiados com capital de terceiros, neste foi possível verificar uma melhora expressiva que de acordo com os gestores se deu também pela quitação que alguns fornecedores no período. O cálculo realizado é a divisão do total do passivo pelo total do ativo e, em 2016 obteve um índice de 51,96%, em 2017 subiu para 53,51% e, por fim, em 2018 o índice baixou para 41,78%, neste caso, verificou-se uma diminuição expressiva do índice que enfatiza a quantidade de ativos financiados com capital de terceiros.

Neste caso, verificou-se uma melhora expressiva nos números da empresa, entretanto tratando-se de dados financeiros, é difícil mensurar o quanto é responsabilidade das práticas do *empowerment* ou se foi resultado de outras ações realizadas pela empresa no período, os gestores concordam que as práticas adotadas auxiliaram a empresa em sua situação financeira principalmente pelo atraso de pagamento dos clientes, acreditam que o aumento da satisfação dos atendimentos trouxe um incentivo à quitação das dívidas e levou também a indicações a novos clientes, no período de três anos analisado, o número de clientes cresceu 18%, número considerado elevado pelos gestores para uma empresa do ramo em que atua.

5.4.4 Proposição de melhorias tendo por base as práticas do *empowerment* na gestão organizacional

Considerando os resultados apresentados pela empresa nas pesquisas, análises e entrevistas, destacam-se alguns pontos que devem ser considerados importantes para o bom uso da ferramenta de gestão. O primeiro trata-se do ambiente de trabalho, o qual fica evidente de acordo com a literatura e com os próprios dados pesquisados na empresa, que é importante um ambiente de trabalho menos burocrático e que não haja sufoco sobre os colaboradores que buscam soluções inovadoras. É imprescindível para o crescimento da organização manter este tipo de colaborador motivado, assim sempre estará produzindo soluções para a empresa, porém, é difícil mantê-lo dentro da empresa, a burocratização do ambiente de trabalho pode ser um empecilho para extrair deste tipo de colaborador o melhor que ele possa trazer para a empresa. Uma ideia para esta situação é um aumento na liberdade da organização do ambiente de trabalho por parte dos colaboradores, bem como um esforço em busca de uma abertura maior no que tange a comunicação entre gestores e colaboradores de mais baixo escalão.

Outro ponto importante trata-se da parte da clareza de papel e das aspirações da empresa, os colaboradores responderam o questionário de forma que pareceu não terem certeza ou até nenhum conhecimento sobre as aspirações da empresa e dúvidas sobre o seu papel dentro desta. Assim, sugere-se à empresa a realização de reuniões semanais e determinasse metas para este mesmo período e que nestas reuniões deve haver abertura para todos os colaboradores exporem suas opiniões e situações que achem relevantes, sejam elas positivas ou negativas, de forma que haja uma maior integração entre os níveis hierárquicos e por consequente um auxílio aos gestores para a solução de problemas, afinal, quem tem o contato direto com o cliente são os colaboradores de menor escalão.

Para treinamentos e cursos de especialização, sugere-se a implementação de um calendário para controle de treinamentos que atuará em consonância com a agenda externa, dando assim abertura para o colaborador que está trabalhando internamente na empresa se espe-

cializar. Após a realização destes cursos indica-se a elaboração de um *feedback* do curso, percebendo-se o aumento a exigência de quem o faz em ter conhecimento total sobre o que foi abordado. Neste sentido, foi indicado também que a empresa realizasse provas de conhecimento sobre os trabalhos a serem executados, com o intuito único de identificar dificuldades dos colaboradores e direcioná-los a treinamentos específicos de forma que sanem diretamente as dúvidas do técnico de suporte.

Por fim, apurou-se que a empresa já faz uso de uma PMS mais abrangente, para desenvolvimento e aperfeiçoamento deste item. No entanto, indica-se que a empresa exponha os dados de resultados do setor de suporte de forma comparativa entre os meses para o conhecimento de toda a equipe. Ainda, sugere-se que haja um reconhecimento para os técnicos que mais se destacarem, a fim de estimular um *empowerment* psicológico, o que pode ser entrelaçado a um controle quinzenal da satisfação dos clientes, para que assim seja possível ajustar algum problema de satisfação e atendimento ainda dentro do mesmo mês, anteriormente, essa análise era realizada apenas no mês seguinte, postergando problemas por vezes solucionáveis.

Conclusão

O presente trabalho que teve como objetivo responder de que forma as práticas do *empowerment* influenciam na gestão financeira e operacional de uma empresa de base tecnológica encontrou respaldo para execução na contextualização do ambiente organizacional no qual a empresa em estudo se encontra, a mensuração das práticas adotadas pela empresa quanto à percepção dos gestores na possível utilização do *empowerment*, a comparação das práticas adotadas pela empresa em análise com as propostas pela ferramenta *empowerment*, a verificação dos reflexos das práticas adotadas pela empresa em consonância com o *empowerment* no desempenho financeiro e operacional e proposição de melhorias para a empresa analisada no que tange as práticas utilizadas, incorporando os aspectos da ferramenta *empowerment* na gestão organizacional desta.

Analisando todos os dados levantados, verificou-se que existem carências na estrutura gerencial dentro da organização para com processos importantes para que a implementação do *empowerment* cause o resultado esperado, apesar disso, já existem evidências de que os reflexos causados pela adoção de algumas metodologias de gestão que tendem o aumento de responsabilidade para colaboradores de mais baixo escalão, são muito positivos. No entanto, percebeu-se que para a empresa tentar trabalhar ao máximo as propostas de melhorias expostas, deve desenvolver estratégias acerca da situação financeira e operacional desta, com base em análises realizadas sobre documentos, opiniões e respostas ao questionário de todos os empregados da empresa.

Conclui-se que a empresa adotou algumas práticas que fazem alusão ao *empowerment* e que após isto, houve um crescimento positivo no desempenho financeiro e operacional. Contudo, em concordância com os gestores da empresa, não se pode justificar todas as mutações sofridas em seus demonstrativos financeiros à adoção destes novos métodos, visto que, houve outros fatores que podem ter contribuído para esta situação, já quanto ao desempenho operacional, fica evidente a ligação direta com a adoção de práticas do *empowerment*, enfatizando a utilização descentralizada de poder que teve um papel importante para a melhora do desempenho da empresa.

Ainda como forma de contribuir com o avanço da temática, este estudo possibilita compreender o comportamento do *empowerment* quando atrelado a outras variáveis que ocorrem no ambiente organizacional, direcionando o objeto pesquisado a um novo pensar quanto as práticas de aplicabilidade de uma ferramenta utilizada, em geral para grandes empresas, num contexto empresarial menor. Como recomendações para estudos futuros a partir desta temática apresentada, tem-se a aplicabilidade das demais *empowerment* como forma de comparar os resultados e a interferência deste no aprendizado organizacional e suas relações com o comportamento dos gestores.

Referências

- AMARU, A. C. M. Introdução a Administração. 7.Ed. São Paulo, Atlas, 2007.
- BEJARANO, V. C. Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno. Gestão da qualidade de vida na empresa. Campinas: IPES, 2005.
- BRAGA, R.; IÇO, J. A. EBITIDA: Lucro ajustado para fins de avaliação de desempenho operacional. Revista Pensar Contábil, v. 3, n. 8, p. 37-47, 2001.
- CARVALHO, C. Os múltiplos sentidos da categoria “empowerment” no projeto de Promoção à Saúde. Cadernos de saúde pública, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, 2004.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. Métodos de Pesquisa em Administração. 12. Ed. Porto Alegre. 2016.
- HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. Science Direct, Londres, v. 33, n. 1, 2008.
- KROM, V.; OLIVEIRA, C. O Empowerment nas organizações. XIV Encontro Latino Americano de iniciação científica. São José dos Campos, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf>. Acesso em: 8 de abril de 2019.
- KLANN, R.; BEUREN, I. M. Relações do empowerment psicológico com o sistema de mensuração de desempenho e o desempenho gerencial. Ambiente Contábil, v. 10, n. 1, 2014.
- MARGINSON, D.; MCAULAY, L.; ROUSH, M.; VAN ZIJL, T. Examining a positive psychological role for performance measures. Management Accounting Research. 25.Ed. 2014.
- MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.
- MORAIS, R. S. O Profissional do Futuro: Uma visão empreendedora. Barueri, Minha Editora, 2013.
- NATÁRIO, E.; SANTOS, A.; APARECIDA, A. Programa de monitores para o ensino superior. Estudos de Psicologia, v. 27, n. 3, p. 355-364, 2010.
- PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. Increasing productivity through empowerment. Supervisory Management, S.I. s.n. 1990.
- RODRIGUES, C.; SANTOS, F. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. Gestão & Produção, v. 8, n. 3, 2001.
- SANTOS, E.; ANZILAGO, M.; LUNKES, R. Sistemas de mensuração de desempenho, clareza de papel, empowerment psicológico e desempenho gerencial: um estudo de suas relações. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 13, n. 3, p. 143-161, 2017.
- SANTOS, J.; GONÇALVES, G.; ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A. Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, n.3. p. 325-332, 2014.
- SAMPAIO, A. S. O impacto do empowerment do pessoal de contacto na satisfação do cliente. Repositório Aberto, s.n. S.I. 2013.
- SILVA, M. J; RAPOSO, M. L.; FERRÃO, M. E.; JIMÉNES, J. J. Relacionamentos externos no âmbito da inovação empresarial: modelo aplicado aos avanços inovadores. Instituto Superior de Economia e Gestão, v. 10, n. 1, 2005
- TRACY, D. 10 Passos para o Empowerment. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice. Manchester: MCB UP. 27 ed. 1998.

YULIANSYAH, Y.; KHAN, A. Strategic performance measurement system: a service sector and lower level employees empirical investigation. Corporate Ownership and Control, Lampung, v. 12. n. 3, 2015.

CAPÍTULO VI - INDIVIDUALISMO NA GESTÃO: INSUCESSO DE EMPRESAS FAMILIARES

Juçara Haveroth¹⁹

Mara Vogt²⁰

Vinicius da Costa Silva Zonato²¹

Resumo

Esta pesquisa busca compreender como o individualismo influencia no processo de dissolução de uma empresa familiar. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, realizada por meio de aplicação de questionário e entrevistas. As evidências encontradas na pesquisa forneceram indícios de que os membros da empresa familiar analisada, optaram pela dissolução da sociedade por estarem sendo movidos por percepções particulares e interesses individuais. Os resultados encontrados fornecem evidências que culminaram na dissolução da sociedade, visto que os entrevistados reportaram sentimentos como ganância, ambição e competição, elementos que reforçam os indícios de individualismo presente na organização. Dessa forma, conclui-se que tais aspectos refletiram negativamente na gestão e tomada de decisão da empresa familiar analisada.

Palavras-chave: Individualismo; Empresa Familiar; Gestão; Tomada de Decisão; Insucesso.

19 Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração. Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: jucara_haveroth@hotmail.com.

20 Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração. Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). E-mail: maravogtcco@gmail.com.

21 Doutor em Ciências Contábeis e Administração. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: viniciuszonatto@gmail.com.

6.1 Introdução

Desde 1960, houve um aumento da literatura sobre empresas familiares (GILDING, 2000; HIRIGOYEN; LABAKI, 2012). Uma explicação para o crescente interesse nas empresas familiares é que estas são representativas e importantes para a economia (GILDING, 2000; HIRIGOYEN; LABAKI, 2012), até porque, para Nordqvist e Melin (2010), na maioria dos países, as empresas familiares representam a forma mais comum de organização.

Sendo assim, por mais que a teoria e a prática sobre as empresas familiares tenha evoluído significativamente nos últimos anos, os estudos ainda estão debatendo sobre o que torna esse formato empresarial único (DAWSON; MUSSOLINO, 2014). Atalay e Ozler (2013) acreditam que o que as diferencia é sua identidade, visão e operações. Em tais empresas, um dos problemas mais recorrentes reportados na literatura refere-se ao processo sucessório e aos desafios de manter a continuidade dos negócios a partir da segunda ou terceira geração, visto que nestas há maior possibilidade de insucesso (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005; RODRÍGUEZ-SUÁREZ; PICO-GONZÁLEZ; MÉNDEZ-RAMÍREZ, 2013).

A este respeito, um dos elementos que ainda carece de esforços para compreensão dos processos de dissolução e seus efeitos na gestão é o individualismo entre membros da empresa familiar, devido aos sentimentos expressados. Gorgati (2000) já frisava que o individualismo pode ser considerado uma característica importante e frequente em empresas familiares e ocorre quando irmãos e membros da empresa familiar estão cooperando, mas ao mesmo tempo competindo, podendo ser este um determinante para o sucesso ou fracasso de uma organização.

O individualismo pode ser compreendido como um comportamento individual que prejudica o interesse coletivo, devido as disputas por poder ou então, conflitos individuais não resolvidos (BRITTO, 2010). Porém, deve-se deixar claro que o individualismo pode ser positivo ou negativo. No que se refere ao aspecto positivo, a experiência de determinado gestor familiar em conduzir os negócios da família, bem como sua conduta profissional, pode gerar admiração, confian-

ça, respeito, condições que refletem na tomada de decisões (LABAKI; MICHAEL-TSABARI; ZACHARY, 2012).

Do ponto de vista negativo, o individualismo pode ser carregado de sentimentos como ciúmes ou mesmo, conflitos que gerem a insatisfação da família (ASTRACHAN; JASKIEWICZ, 2008). Torna-se importante a compreensão da influência do individualismo sobre o conflito trabalho-família, bem como, para compreender os efeitos das diferenças individuais que refletem na vida profissional e familiar (BIGGART; O'BRIEN; COOPER, 2010).

Tendo em vista que as empresas familiares e não familiares se diferem significativamente em termos de comportamento estratégico, diversos pesquisadores dedicaram-se a promover estudos com o propósito de investigar a influência de diferentes fatores sob este contexto, como a profissionalização da gestão, o processo sucessório, conflitos familiares, entre outros temas (LINDOW; STUPHAN; WULF, 2010). Contudo, os aspectos comportamentais dos indivíduos inseridos neste contexto e os sentimentos que emergem nos conflitos familiares em âmbito profissional e familiar em processos de dissolução da sociedade, ainda carecem de investigação.

Gómez-Betancourt, Ramírez e Vergara (2012) destacam a importância da gestão de emoções, especialmente quando um membro da família desempenha seu papel em três esferas: família, propriedade e negócio, isso porque, a combinação das três pode resultar em conflitos. Entretanto, pouca atenção ter sido dada a este assunto. Sabe-se então que, as empresas familiares encontram-se permeadas por um antagonismo de interesses e ações, ora nos valores, ora na orientação de mercado e é o que torna as empresas familiares um tipo peculiar de organização (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005).

Assim, esta pesquisa difere-se de outros estudos desenvolvidos sobre a temática, uma vez que busca investigar as consequências do individualismo nessas empresas. Os estudos identificados de Gilding (2000), Machado (2001), Belardinelli (2002), Bittar (2007) e Preto (2008) abordaram o tema individualismo no contexto da empresa familiar. No entanto, não se aprofundaram a partir de um estudo de caso para investigar as consequências de tais comportamentos, bem como, não exploraram as percepções dos membros durante o amadurecimen-

to de uma decisão de dissolução de sociedade e após sua efetivação, como proposto na presente pesquisa.

Frente ao exposto, a questão que norteia o desenvolvimento desta pesquisa é: como o individualismo influencia no processo de dissolução de uma empresa familiar? Visando responder à questão apresentada, o objetivo deste estudo consiste em compreender como o individualismo influencia no processo de dissolução de uma empresa familiar, observando os comportamentos expressados pelos membros da família durante o processo de dissolução da sociedade.

A pesquisa justifica-se pela relevância do tema empresas familiares, que são organizações que merecem discussão teórica e prática sob diferentes abordagens (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005). Além disso, novas pesquisas que retratem emoções no contexto dos negócios são necessárias, especialmente em um momento delicado, como no processo de dissolução. Até porque, a literatura existente sobre negócios de empresas familiares, tem dado pouca atenção aos fatores que afetam os gestores na tomada de decisão (HIRIGOYEN; LABAKI, 2012), como as emoções e sentimentos individuais.

O individualismo produz inconfundíveis efeitos nessas organizações, nos seus princípios e valores (MACHADO, 2001), sendo considerado uma das principais características dessas empresas (BELARDINELLI, 2002). Da mesma forma, tende a interferir nas relações familiares estabelecidas em âmbito organizacional e familiar, denotando a importância de se investigar e aprofundar esse fato. Assim, as evidências encontradas nesta pesquisa contribuem para a literatura, por ser uma das primeiras pesquisas sobre questões relacionadas aos sentimentos do indivíduo na empresa familiar, bem como, por compreender qual são os reflexos do seu comportamento individualista. Além disso, contribui por investigar uma empresa familiar de médio porte, que passou recentemente por um processo de dissolução da sociedade.

6.2 Empresas familiares

É proeminente a importância econômica e social das empresas familiares em vários países do mundo. No Brasil, estas organizações formam uma expressiva parcela dos grupos empresariais. Isso faz com

que as empresas familiares assumam um lugar de destaque no cenário dos negócios. Há muito tempo vem se discutindo a necessidade de novos conhecimentos sobre estas organizações, as relações estabelecidas entre estas empresas e seus membros, bem como, fatores característicos deste tipo de empresa (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005; ESTOL; FERREIRA, 2006; PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008; REYNA; ENCALADA, 2016).

Para Paiva, Oliveira e Melo (2008), a importância das empresas familiares no Brasil é inegável em diversas esferas: econômica, política, social e cultural. No entanto, para garantir sua continuidade, deve-se atentar para sua perpetuação, que é fator indispensável. Diferentemente de outros tipos de organizações, o ciclo de vida das empresas familiares tem origem na trajetória histórica e pode ser descrito a partir da identificação das características e desafios-chave que envolvem a família, propriedade e negócios (ANDRADE; GRZYBOVSKI; LIMA, 2005).

Embora estas empresas sejam constituídas das mais diferentes formas, a sua frente estão os membros com expectativas acerca da continuidade e do lucro (ESTOL; FERREIRA, 2006). Contudo, destaca-se que as empresas familiares representam um grupo altamente heterogêneo, com diferentes níveis de envolvimento da família e apegos emocionais, o que pode gerar conflitos (BERRONE; CRUZ; GOMEZ-MEJÍA, 2012).

De acordo com Pieper (2010), a combinação das duas esferas, a familiar e a empresarial, cria um amplo potencial para diferenças, desentendimentos e tensões. A presença destes conflitos no sistema familiar pode afetar negativamente o funcionamento dos negócios, sendo que o inverso também é verdadeiro, ou seja, os conflitos na empresa também podem afetar negativamente o relacionamento dos membros da empresa familiar.

Nesse sentido, os interesses individuais podem se transformar em problemas graves, dificultando a sobrevivência das empresas familiares (MOREIRA JUNIOR, 2006). Webb, Ketchen Jr. e Ireland (2010) ainda acrescentam que os problemas de identidade única, nepotismo e justiça, podem ser os principais responsáveis por alterar os processos de tomada de decisão. É importante destacar que cada uma dessas questões

se faz presente também em organizações não familiares, embora sejam vistas de forma diferente.

Sem dúvida, quando tratamos de empresas familiares, referimo-nos a um tipo de empresa que precisa ser analisada de forma diferente (REYNA; ENCALADA, 2016). Na realidade, os conflitos existem e muitas vezes são ignorados, aumentando com o passar do tempo, passando a ficar incontrolláveis, fazendo com que a empresa sofra as diversas consequências, podendo resultar até no seu desaparecimento (MOREIRA JUNIOR, 2006). Tendo em vista que é a minoria que pode superar este transe geracional e legar à empresa a seus descendentes, isso se torna paradoxal, sendo que muitas vezes é a finalidade para a qual foram criadas (REYNA; ENCALADA, 2016).

Embora seja normal e aceitável aconselhar as pessoas sobre a forma de melhor gerir os seus negócios, é muito mais desafiador aconselhá-las sobre a forma de gerir as suas famílias ou relações familiares (DANA; SMYRNIOS, 2010). Sabendo destas peculiaridades, entende-se que os membros de uma mesma família podem divergir em relação aos aspectos da gestão do negócio.

6.2.1 Individualismo na gestão da empresa familiar

O indivíduo tem se tornado um elemento central da sociedade, sendo que, a partir do momento que este passa a ter maior autonomia, entende-se que há individualismo. Nas organizações contemporâneas, isso tem um custo, pois pode diminuir a confiança dos membros quanto a tomada de decisão, especialmente nas empresas familiares, em que os laços entre os indivíduos são mais fortes. O individualismo, deste modo, é derivado da busca pela auto identidade dentro da organização. No entanto, é gerado pela consciência individual (BELARDINELLI, 2002).

Diante do exposto, compreende-se que as empresas familiares são mais propícias de apresentar problemas de relacionamento, no momento em que os membros buscam auto identidade, o que gera conflitos, naturais pela existência de relações próximas. Como consequência do individualismo na empresa familiar, tem-se a disputa pelo

poder, que por sua vez leva a ganância, rivalidade e competição entre os membros (GROTE, 2003).

Grote (2003) salienta que a rivalidade, a competição e a ganância, influenciam negativamente na gestão das organizações, retraindo o produto e a visão de futuro destas. Nesse sentido, Henssen et al. (2014) frisam que as empresas familiares no momento da sucessão, devem se atentar ao efeito de sombra do fundador, preservando a forma de gerir da administração, sustentando as vantagens competitivas da empresa e da família. Assim, a gestão dessas organizações tende a evoluir, se tornando cada vez mais forte.

Para Gilding (2000), o individualismo nas empresas familiares pode dissolver a organização. O autor comenta que mesmo a equipe tendo talento, as habilidades devem ser integradas para que possam contribuir para uma liderança participativa, na qual todos trabalham juntos para resolver determinados problemas, bem como, para manter a saúde e continuidade da empresa familiar. Até porque, é o propósito central de todas as organizações, a perpetuidade dos negócios ao longo de suas gerações.

Alguns sentimentos decorrentes das relações familiares como o ciúme entre irmãos ou demais membros da família, faz com que prevaleça o espírito de individualismo (GROTE, 2003). Além disso, a rivalidade é outra questão que merece destaque e está diretamente relacionada com o individualismo, pois faz com que o indivíduo tome decisões sozinho, tirando o foco de decisões em conjunto sobre a gestão (GROTE, 2003).

Desde cedo, ainda na juventude, a disputa entre irmãos é comum (MOREIRA JUNIOR, 2006). Em muitas situações acabam não sendo percebidas pelos pais, ou sub julgadas, o que pode aumentar os problemas de relacionamento na fase adulta destes indivíduos, principalmente quando se trata de empresas familiares. Isso porque, envolve os sucessores, afetando além do seu relacionamento pessoal, também o relacionamento profissional (MOREIRA JUNIOR, 2006). Para tanto, são necessárias estratégias para enfrentar tais situações, dentre diversas outras relacionadas diretamente as questões de sucessão.

Gómez-Betancourt, Ramírez e Vergara (2012) destacam que a inteligência emocional dos membros de uma empresa familiar varia, po-

dendo ser afetada por diversos fatores como a comunicação, experiência emocional, cultura, relacionamentos com os demais familiares, iniciativa, planejamento e treinamento de proprietários, confiança, educação, entre outros. Além disso, podem afetar um indivíduo ou o grupo todo.

A busca de membros de empresas familiares pela individualização, não mostra ser um passo à frente, visto que os resultados podem ser danosos, quando alicerçados em percepções particulares e interesses individuais (BITTAR, 2007). É por esse fato que o individualismo contemporâneo caminha no sentido da desagregação da família (BITTAR, 2007), elemento negativo que pode comprometer o processo decisório na empresa familiar e até mesmo sua continuação.

Para Preto (2008), em uma sociedade dominada por atitudes hedonistas e individualistas, na qual o ser se constrói a partir do ter, o compromisso com o outro, com a família e também com a política, vem desaparecendo. Diante dessa realidade, de “cada um por si”, os indivíduos, bem como as famílias, sofrem importantes transformações, sendo que as novas configurações familiares acabam substituindo o modelo tradicional (PRETO, 2008).

Vale frisar que conforme Astrachan e Jaskiewicz (2008), o valor de uma empresa não é composto somente pelo seu valor financeiro e benefícios privados, como era comum no modelo tradicional assumido pela teoria financeira, mas também possui relação com a parte emocional. Este é o contexto em que se inserem as empresas familiares, alicerçadas por relações entre indivíduos membros de uma mesma família, que extrapolam o âmbito das relações profissionais, envolvendo-se também no âmbito das relações familiares.

De acordo com Van-Den-Heuval et al. (2007), é preciso deixar claro que diversas questões estão relacionadas com a parte emocional. Além da necessidade de empatia, tem-se a confiança, o medo, a raiva e o ciúme, sendo as últimas características negativas. Assim, quando tais sentimentos emergem, diferentes reações são evidenciadas nos indivíduos, quer sejam positivas ou negativas, as quais tendem a interferir tanto nas relações profissionais, quanto familiares.

Os problemas em empresas familiares se agravam quando essas são mais jovens e a família é o principal fornecedor de trabalho, quando os membros são contratados na maioria das vezes por laços sanguíneos e não por competência ou mérito, o que leva ao favoritismo (ASTRACHAN, 2010). Labaki, Michael-Tsabari e Zachary (2012) explicam que os membros da família devem cumprir simultaneamente o desejo emocional da organização e da família, sendo que as emoções individuais podem ser transmitidas aos demais membros e contribuir ou prejudicar o clima emocional estabelecido, devido ao efeito contágio, o que influencia tanto as relações estabelecidas, quanto a tomada de decisões. A ganância e o individualismo demonstram que não há emoção que predomine sobre a razão (ANDRADE et al., 2013).

Segundo Bee e Neubaum (2014), é de suma importância explorar o processo de respostas emocionais e os fatores que provocam emoções de membros da família no contexto do sistema da empresa familiar. Isso porque cada indivíduo é diferente e, expostos a um mesmo evento, podem experimentar diferentes respostas emocionais (BEE; NEUBAUM, 2014), o que impacta diretamente na sucessão, divórcio, doença, dentre outros fatos (KELLERMANN; DIBRELL; CRUZ, 2014). Neste contexto, uma vez que os indivíduos se diferem entre si no âmbito das reações emocionais e considerando as especificidades das relações estabelecidas em empresas familiares, torna-se oportuno investigar como o individualismo influencia na gestão deste tipo de organização.

6.3 Metodologia

Esta pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, de natureza descritiva, com abordagem qualitativa. A realização do estudo de caso foi com uma empresa familiar de médio porte, por possuir entre 10 e 499 funcionários (SEBRAE, 2013), situada no Estado de Santa Catarina. A escolha da empresa foi intencional e não probabilística, visto que havia passado por um processo de dissolução. Ademais, o acesso aos membros da empresa pesquisada viabilizou a realização da coleta de dados e o desenvolvimento da pesquisa. A empresa escolhida pos-

sua representatividade no contexto social em que estava inserida, tendo atuado no mercado por 52 anos.

A coleta de dados foi iniciada com a aplicação de questionário fechado, elaborado por meio do *Google Docs* e enviado por e-mail aos membros da empresa familiar (três) que atuavam nos cargos de gestão, além das respectivas esposas. Este procedimento foi adotado para conhecer inicialmente algumas percepções dos sujeitos da pesquisa, que posteriormente foram mais exploradas a partir das entrevistas.

O questionário foi dividido em seis blocos. O Bloco I trata do perfil dos respondentes. Já o Bloco II está relacionado ao processo de sucessão ocorrido ao longo da existência da empresa. No Bloco III investigou-se os problemas familiares e no Bloco IV os sentimentos dos gestores durante este processo de declínio das relações estabelecidas na empresa. Todas as questões elaboradas para o questionário e aprofundadas nas entrevistas realizadas estão amparadas nas evidências encontradas a partir dos estudos desenvolvidos por Grote (2003), Van-den-Heuval et al. (2007), Astrachan e Jaskiewicz (2008), Pieper (2010) e Gómez-Betancourt, Ramírez e Vergara (2012). Ao todo, foram elaboradas 24 perguntas para o questionário e outras 13 para a entrevista, além de nove questões sobre o perfil da empresa analisada.

Os dados foram triangulados, com base nos questionários, entrevistas, documentos e observações. Sendo assim, a primeira etapa da coleta de dados constituiu-se da aplicação de questionário. A seguir, procedeu-se a realização de entrevistas com cada um dos três sócios da empresa pesquisada e com suas respectivas esposas. Por fim, foram analisados diferentes documentos, contrato, distrato, e relatórios gerenciais apresentados pelos entrevistados quando da realização das entrevistas, bem como, realizada a observação.

Quanto as entrevistas, estas foram agendadas previamente, gravadas e posteriormente transcritas, sendo sua transcrição encaminhada à cada um dos entrevistados para confirmarem suas declarações ou alterarem conforme necessário. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 30 minutos, sendo o tempo mínimo de duração de uma entrevista de 15 minutos e o tempo máximo de 60 minutos. Como proce-

dimentos éticos adotados na pesquisa, assegurou-se o anonimato dos entrevistados e da empresa.

6.4 Descrição e análise dos dados

6.4.1 Caracterização inicial da organização

A empresa analisada é referência no Estado de Santa Catarina por ser uma exportadora no ramo madeireiro e uma empresa familiar antiga, constituída em 1964, sendo sua dissolução iniciada em 2016. Sua forma jurídica foi uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, tributada pelo Lucro Presumido. No último ano de atuação, contava com aproximadamente 125 funcionários. No momento das entrevistas a empresa encontrava-se em sua terceira geração, sendo conduzida por três irmãos que são sócios. A partir das entrevistas obteve-se a informação de que os três possuem diferentes quotas de capital, sendo esse dado confirmado na triangulação realizada com a análise dos documentos constitutivos originais e atuais da empresa, ou seja, o Contrato Social.

A diferença das quotas não era significativa e foi repassada do pai aos filhos, sendo o percentual em decorrência da idade de cada filho. Estas evidências indicam uma interferência do progenitor quanto a distribuição. Mesmo usando um critério para tal decisão, esta escolha pode ser percebida de maneira diferente por parte dos filhos. Realizada a primeira sucessão familiar, todos os filhos do antecessor passaram a ocupar cargo de sócio gerente. Contudo, cada um exercendo uma função distinta dos demais na sociedade. Sendo assim, o Sócio 1 ficou responsável pelo controle e aquisição de matéria-prima, enquanto o Sócio 2 era responsável pela parte administrativa, fabricação de móveis e exportação e, o Sócio 3 o responsável pelo controle e manutenção da serraria.

6.4.2 Perfil dos respondentes

A partir do questionário que foi aplicado antes mesmo da realização das entrevistas, obteve-se respostas em relação ao perfil de cinco

dos seis respondentes, relacionadas a idade, escolaridade, cargo e tempo de atuação. Tais evidências são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Membros	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de Atuação
Sócio 1	50 anos	Ensino Médio Incompleto	Sócio gerente	38 anos
Esposa Sócio 1	49 anos	Ensino Médio Completo	Auxiliar de escritório	25 anos
Sócio 2	47 anos	Ensino Médio Completo	Sócio gerente	30 anos
Sócio 3	37 anos	Ensino Médio Completo	Sócio gerente	25 anos
Esposa Sócio 3	37 anos	Ensino Superior Completo	Secretária	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Todos os membros da empresa familiar, bem como suas esposas, tinham de 37 a 50 anos, sendo que o mais velho é o Sócio 1. O Sócio 1 atua na empresa a 38 anos e possui ensino médio completo, o que não o impediu de exercer sua função, de controle e aquisição da matéria-prima. Percebe-se que este é o membro com a menor escolaridade, porém, maior tempo de atuação.

Já o Sócio 2, que tem 47 anos, possui ensino médio completo e também atua na empresa a 30 anos. O Sócio 3 é o mais novo em idade (37 anos) e tempo de atuação (25 anos) na empresa familiar analisada, mas nem por isso pode-se dizer que sua experiência não seja tão boa quanto a dos demais irmãos. Outro fato que chama a atenção é que apenas um dos membros e nesse caso, a esposa (Esposa Sócio 3), possui ensino superior completo. Porém, a mesma atua a menos tempo na empresa analisada. Uma das esposas (Esposa Sócio 1) assume o cargo de auxiliar de escritório e a outra (Esposa Sócio 3) de secretária.

6.4.3 Sucessão e percepção sobre a administração

Quando se estuda empresas familiares, deve-se partir do princípio de que estas são caracterizadas pelo processo de sucessão e, consequentemente estas podem apresentar incertezas, preocupações e sentimentos de apego decorrentes do desejo de continuidade. A empresa analisada, é constituída por três sócios e está em sua terceira geração. Diante disso, quando os membros foram questionados sobre a sua administração em comparação a anterior, todos indicaram que realizaram grandes mudanças, carregadas de inovação e criatividade, denotando a preocupação de que a empresa permanecesse no mercado e perpetuasse. As respostas obtidas na entrevista sobre a questão de como viam a empresa antes e depois de assumirem o cargo de administrador são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Respostas sobre como viam a empresa antes e depois de assumirem como administradores

Membros	Resposta da entrevista	Convergências/ Divergências
Sócio 1	Ela era tocada por uma roda d'água. Nas épocas antigas, tinha uma represa e a gente dependia da chuva para conseguir administrar e serrar a madeira, aproveitando a água da chuva e hoje temos energia elétrica. Nós conseguimos trazer o primeiro gerador [...] tocado ainda com motor a diesel. Conseguimos pegar e mostrar para o povo como trazer energia [...].	Coletivista
Esposa Sócio 1	É, eu acho que antes de assumir ela estava bem assim, parada. Depois ela foi cada vez crescendo mais.	Coletivista
Sócio 2	Antes de eu assumir o cargo eu via como uma microempresa, sem futuro, sabe?! Era parar e parar, sabe?! E depois que eu assumi, comecei a pensar mais em floresta plantada, em pinus [...]. Depois fui buscar o mercado externo, como segunda opção para o negócio. E foi assim que eu penso que tinha condições de fazer a empresa crescer, ver resultado.	Individualista

Sócio 3	Antes era difícil... quando a gente assumiu, fizemos várias mudanças na empresa. Pesquisamos e investimos bastante, compramos novas máquinas.	Coletivista
Esposa Sócio 3	A... Evoluiu bastante. Eles começaram a modernizar. O pai deles não era tão moderno. Investiram bastante, modernizaram. Eles foram buscar coisas diferentes, para melhorar a empresa.	Coletivista

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Percebeu-se que a maioria dos membros, viram as mudanças da empresa como geradas a partir do coletivo (coletivista), que é a pessoa que visa atender os objetivos do grupo, pensando no bem de todos. Diferente do individualista, que pensa mais em si. Tal comportamento foi percebido pelo Sócio 2, visto que na sua visão, as melhorias na empresa familiar, surgiram devido a sua presença na sociedade empresarial. Da mesma forma, esse comportamento pode ser percebido quando os membros foram questionados na entrevista sobre o que mudou a partir do momento em que assumiram o cargo do administrador (pessoal), da qual obteve-se as seguintes respostas pelos sócios:

Mudou totalmente a empresa por conta das mudanças que nós implantamos (**Sócio 1**).

A... a empresa cresceu, conseguimos uma boa mudança. Meu sócio assumiu, então [...] (**Sócio 2**).

Várias coisas mudaram, na época do falecido pai a empresa não exportava. Quando começamos a trabalhar na empresa, a gente começou a exportar. Exportamos para vários [...] países, inclusive para o Japão, Europa, Estados Unidos e a empresa chegou a ter o maior número de funcionários para tocar a empresa (**Sócio 3**).

Por se tratar de uma sociedade, na qual todos deveriam pensar no coletivo, facilitando a resolução dos problemas, nota-se que o Sócio 2 tem um comportamento diferente dos demais sócios da empresa analisada. Estas informações são confirmadas ao questionar sobre o en-

tendimento da gestão de todos os sócios (similar/diferente), visto que, obteve-se as seguintes respostas conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Respostas sobre o entendimento da gestão de todos os sócios

Membros	Resposta da entrevista	Convergências/ Divergências
Sócio 1	Nós somos em três irmão dentro da família. Eu e o (Sócio 3) temos um tipo de decisão, mas temos um irmão (Sócio 2) que ele é diferente de nós, ele tem outro jeito de administrar.	Converge entre si, exceto com a Esposa do Sócio 3
Esposa Sócio 1	É, na verdade, dois são mais parecidos e um, era diferente.	
Sócio 2	Era... é... sempre foi diferente.	
Sócio 3	Sempre tinha um que tinha uma ideia de uma maneira, o outro de outra, outro de outra.	
Esposa Sócio 3	Eu acho que era parecido.	Divergente com os demais

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É visível a identificação de resultados convergentes, pois os respondentes concordaram entre si, exceto a Esposa do Sócio 3, de que, em sua administração os sócios apresentavam entendimentos diferentes de gestão, principalmente em relação ao Sócio 2, que podem ser a causa de problemas encontrados na empresa.

6.4.4 Problemas e dissolução

A empresa familiar analisada neste estudo encontrava-se em processo de dissolução no momento das entrevistas. Quando questionados sobre os motivos que levaram a dissolução, os membros demonstraram que os maiores problemas foram as diferenças individuais, como pode ser visto no Quadro 3.

Quadro 3 – Respostas sobre os motivos que levaram a dissolução

Membros	Resposta da entrevista	Principal motivo
Sócio 1	Eu acho assim, que quando chega na quarta geração já tem filhos, os filhos vão casando, daí já fica mais complicado para se entender.	Desentendimento
Esposa Sócio 1	As famílias foram aumentando e não teve mais como tocar junto. Porque daí no caso a mulher de um sócio trabalhava e a outra não. Mais, foi por isso mesmo! Daí ninguém mais queria ajudar [...] na administração (esposas) [...] então vamos separar! Daí a gente está em processo agora.	Desentendimento
Sócio 2	Nós como uma empresa, passamos por dificuldades. Estamos em fase de dissolução e, não deu mais certo entre os sócios. Uma pessoa é diferente da outra e também pensa diferente. Um não admite que o outro está certo. Sempre tinha um que tinha uma ideia de uma maneira, o outro de outra, outro de outra.	Desentendimento
Sócio 3	Cada um está com uma certa idade. A gente acabou optando por cada um seguir o seu caminho próprio, cada um seguir o seu destino.	Acordo entre os sócios
Esposa Sócio 3	Sei lá porque eles chegaram a esse acordo.	Acordo entre os sócios

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Verifica-se que o motivo principal da dissolução foi o fato do desentendimento entre os membros da empresa familiar, principalmente por terem diferentes ideias, de modo que, firmaram um acordo, no qual cada um devesse concordar com a dissolução para evitar maiores problemas. Contudo, o rompimento na família e o endividamento foi inevitável, ficando evidente a partir da resposta da Esposa do Sócio 1 na entrevista:

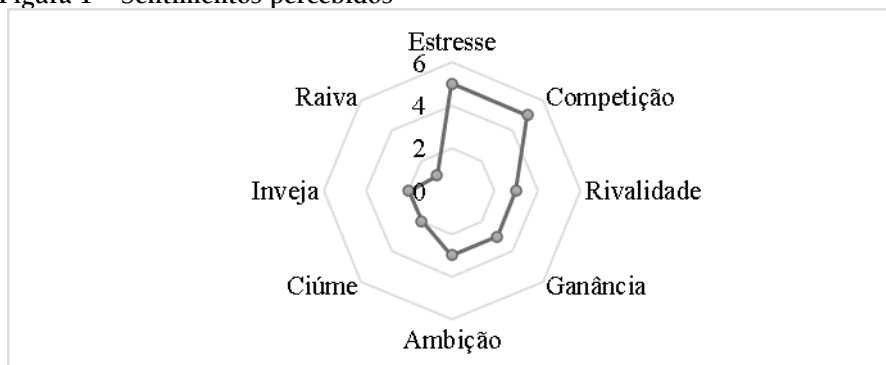
Por que aí você ia trabalhar, daí você pensava: “Meu, poderia ser diferente, né?!” Às vezes não poder dar a sua ideia... Mas como é uma família, você quer preservar a família. Porque a família é o mais importante, não é?! Viver em harmonia com a família. Se não, mais tarde, você nem pode visitar teu cunhado e cunhada por conta de intriga da empresa (**Esposa Sócio 1**).

Diante dessas duas evidências entende-se que este foi um dos desafios encontrados pela empresa, conseguir conciliar a família, a propriedade e o negócio, ou seja, a tríade presente nas empresas familiares, como enfatizado por Andrade, Grzybovski e Lima (2005), tendo em vista que devem ser observados para o melhor andamento e continuidade. Os resultados dessa pesquisa vão ao encontro dos achados de Moreira Junior (2006), que descreve que com o tempo os conflitos aumentam e se tornam incontroláveis, o que pode levar inclusive a dissolução da empresa familiar.

Notou-se ainda a partir das respostas dos questionários que os membros se consideram mais emocionais do que racionais, sendo que ninguém se considerou totalmente racional. Diferente do verificado a partir das respostas do questionário, Andrade et al. (2013) salienta que a ganância e o individualismo percebidos e confirmados a partir deste estudo, demonstram que não há emoção que predomine sobre a razão. Contudo, vai ao encontro do que Berrone, Cruz e Gomez-Mejía (2012) expõem, que as empresas familiares são altamente heterogêneas e os membros podem apresentar diferente envolvimento com a família e apego emocional, o que foi identificado e pode gerar conflitos.

Os entrevistados relataram dificuldade, resistência e insegurança quanto ao futuro da empresa. Apesar de os membros planejarem a sucessão, perceberam que durante o processo houve conflitos de interesse devido a rivalidade, ganância e ambição, sendo explicado pelo individualismo exposto anteriormente. Da mesma forma, responderam a partir do questionário, que tais sentimentos estão entre os mais frequentemente percebidos nos membros da família analisada, conforme evidenciado na Figura 1.

Figura 1 – Sentimentos percebidos



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Percebe-se que os sentimentos mais frequentes são o estresse e competição entre os membros. Além disso, tem-se a rivalidade, a ganância e a ambição que são sentimentos egoístas. Para tanto, fica evidente que há presença do comportamento individualista na relação família/empresa. Esse resultado pode ser confirmado quando Gorgati (2000) afirma que o individualismo é recorrente quando os irmãos e demais membros estão competindo entre si, o que pode levar ao sucesso ou fracasso da organização. No caso desta pesquisa, percebeu-se claramente que estes aspectos levaram a empresa ao processo de dissolução.

Especificamente a rivalidade é apontada por Grote (2003) como uma questão que merece destaque por estar diretamente associada com o individualismo, fazendo com que cada indivíduo tome decisões sozinho, com base no acredita ser o melhor e isso pode acabar tirando a gestão do seu objetivo principal. Da mesma forma, o ciúme foi apontado na resposta do questionário como um sentimento percebido entre os membros e, mesmo que foi por apenas um respondente, isso certamente interferiu em algum momento nas atividades da empresa familiar. Nesse sentido, Grote (2003) salienta que esse sentimento é comum entre irmãos e demais membros e, faz com que prevaleça o espírito de individualismo.

O problema disso é que conforme Labaki, Michael-Tsabari e Zachary (2012), esses sentimentos percebidos pelos membros podem afetar os demais membros e prejudicar a empresa, por refletir na tomada de decisões. Nesse mesmo sentido, Bee, Neubaum (2014) destacam que

cada indivíduo é diferente e por isso, estes podem experimentar diferentes respostas emocionais, o que foi percebido a partir das respostas desta pesquisa. Por fim, destacam-se algumas afirmações no Quadro 4, que demonstram o individualismo dos membros da empresa familiar analisada.

Quadro 4 – Evidências de percepção individual e divergentes

Membros	Resposta da entrevista
Sócio 1	Na verdade, eu sempre tive o meu objetivo e eu fiz minha parte [...]. Eu sempre dei conta de pegar e fazer uma ligação com a parte da (matéria-prima com a) serraria e tocar a empresa. Chegou a um ponto que teve esse conflito com o Sócio 2, daí [...] ele começou a relaxar com a fábrica onde chegou num ponto que nós nos obrigamos a pegar e parar. Eu sou sócio majoritário da empresa, todas as decisões [...] passam na minha mão e eu como sendo sócio majoritário, tomei minha decisão e, a gente vai pegar e vai se dividir.
Sócio 2	Na época a gente planejou e veio da minha cabeça mesmo [...] de fazer um galpão (para alugar). [...] esta parte é bem complicada de paixão, de emoção que a gente está sentindo na pele, essa fase eu vejo que é bem complicada. [...] as vezes passa dois meses sem reunião, mas tem que ter reunião uma vez por mês, porque eu presto contas. [...] e eu já penso em desbatar, porque o mercado paga bem a árvore grossa sabe?! Aí é onde entra a parte da cultura, porque quanto mais cultura tem uma pessoa , mais fácil de trabalhar com outra. [...] ela entende melhor, ela reflete, ela vê o mercado em si, ela pesquisa, ela vai atrás, então...
Sócio 3	Discordância de alguns [...] de pensamentos de alguns que não aceitam ideias novas, que muitas vezes, poderia ser ideia aceita. Um dos pontos que a gente vê hoje, como eu sou um dos mais novos [...] é que nós paramos na hora certa.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com o Quadro 4, nota-se que os três sócios da empresa familiar são dotados de pensamentos, ideias e entendimentos distintos, confirmando a presença do individualismo como um problema que leva a consequências na gestão de empresas familiares. A percepção do Sócio 1 é de que, a sua responsabilidade sempre foi cumprida e a melhor forma de lidar com problemas é a dissolução, portanto os demais sócios deveriam concordar por ser o sócio majoritário.

Já o Sócio 2 afirma que os outros não tem cultura, ou seja, conhecimento suficiente para discutir racionalmente questões que envolvem a empresa, fazendo com que a dissolução seja uma consequência desse processo. Essas questões apontadas pelo Sócio 2, demonstram relação direta com a inteligência emocional dos membros e, que os mesmos não souberam lidar com essa situação, pois para Gómez-Betancourt, Ramírez e Vergara (2012) a mesma varia de acordo com a cultura, comunicação e relacionamento com os membros da empresa familiar, iniciativa, confiança, entre outros fatores.

Por fim, o Sócio 3, mais novo na empresa, acreditava que boas ideias poderiam solucionar problemas que surgissem, no entanto acreditava também que estas eram oprimidas para manter a harmonia entre todos os sócios. Portanto, entendia que a empresa familiar parou na hora certa, restando apenas o sentimento de perda entre os membros, por tudo o que as gerações tinham conquistado até então. Bee e Neubaum (2014) corroboram ao destacar que os sentimentos como tristeza e decepção, podem ser associados ao sentimento de perda, percebido pelo Sócio 3.

Bee e Neubaum (2014) ainda destacam que essa perda é resultante das expectativas que não foram atendidas, fazendo com que os membros acabem perdendo o interesse nas atividades da empresa familiar, o que vai exatamente ao encontro do resultado identificado na empresa analisada. Sendo assim, enfatiza-se conforme Bittar (2007), que a individualização não é benéfica para as empresas e leva a resultados danosos, como foi o caso dessa empresa, que passou pelo processo de dissolução. Mas isso pode ser explicado também pela perda de confiança entre os membros dessas empresas, de acordo com os resultados de Belardinelli (2002).

Ressalta-se que os resultados poderiam ter sido diferentes se o talento e as habilidades dos membros tivessem sido integradas para a resolução dos problemas, mantendo a saúde e continuidade da empresa familiar, como já explicitado por Gilding (2000). Além disso, Souza (2001) enfatiza que ninguém faz algo sozinho, em especial nas empresas familiares, na qual a união deve prevalecer para que haja continuidade, o que não aconteceu na empresa analisada. Preto (2008) expõe

que o fato dos indivíduos pensarem “cada um por si”, reflete em importantes transformações na empresa familiar e no caso desta pesquisa, a transformação identificada foi o próprio processo de dissolução.

Considerações finais

Os resultados encontrados demonstraram que o individualismo foi um fator chave para a determinação das ações tomadas pelos membros desta empresa familiar, quanto a escolha pela dissolução da sociedade, uma vez que, não conseguindo mais a conciliação de ideias entre todos os membros, não foi mais possível e viável a continuidade da organização, por não terem mais confiança entre si e muito menos, na gestão realizada pelos demais membros. Tais resultados reforçam os efeitos das características de individualismo relacionadas às percepções particulares e interesses individuais, em detrimento aos interesses coletivos, como um fator negativo que ameaça a perenidade dos negócios familiares.

Os entrevistados se consideram mais emocionais do que racionais, o que interfere diretamente nas relações estabelecidas entre os sócios da empresa, em uma mescla de sentimentos positivos e negativos, que podem interferir a racionalidade dos indivíduos durante o processo decisório. O sentimento comumente percebido na empresa familiar era a competição entre os membros da família, o que demonstra o interesse individual acima dos interesses coletivos. Da mesma forma, três dos cinco respondentes apontaram a ganância, rivalidade e ambição como os sentimentos mais percebidos no processo de declínio da empresa. Estes elementos negativos dificultam a relação mantida entre os membros de uma empresa familiar, influenciando tanto a racionalidade dos indivíduos quanto a sua tomada de decisão, bem como, o seu relacionamento em âmbito organizacional e familiar.

Os elementos de análise forneceram indícios de que, em diversos momentos da análise houve características de individualismo por parte dos membros, principalmente dos sócios, as quais afetaram emoções e sentimentos, impactando negativamente no processo de gestão dos negócios da família. As divergências observadas entre os sócios também

foram evidenciadas junto as esposas, o que sugere que tais conflitos também são discutidos em âmbito familiar.

Os resultados encontrados fornecem evidências que durante o amadurecimento da decisão de dissolução da sociedade e após a decisão tomada, os familiares entrevistados reportaram sentimentos como ganância, ambição e competição, elementos que reforçam os indícios encontrados da presença do individualismo na organização. Estes elementos permitem concluir que, no caso analisado, tais aspectos refletiram negativamente na gestão e tomada de decisões da empresa, face ao favorecimento e a parcialidade dos gestores na tomada de decisões e, a incapacidade de gestão de conflitos por parte dos membros da família.

O estudo contribui por ser uma das primeiras pesquisas sobre questões relacionadas aos sentimentos do indivíduo na empresa familiar e por identificar os reflexos do seu comportamento individualista, como o estresse, competição, rivalidade, ganância e ambição. Além disso, contribui por investigar uma empresa familiar em processo de dissolução, algo pouco explorado nos estudos desenvolvidos até o momento.

O estudo limita-se por se tratar de um estudo de caso, em que os resultados encontrados não podem ser generalizados para as demais empresas familiares. No entanto, fornecem importantes evidências que estimulam a realização de novos estudos. Foi constatado que o individualismo afeta as emoções dos gestores familiares, bem como, a sua capacidade de relacionar-se em âmbito organizacional, influenciando negativamente os processos de tomada de decisão. A gestão de emoções em momentos de dificuldades constitui-se elemento essencial para qualificação dos processos de gestão destas organizações.

Assim, sugere-se como estudos futuros melhor compreender as consequências geradas em outras empresas familiares ou os problemas detectados devido a presença do individualismo nessas organizações. Sugere-se ainda a realização de outros estudos com empresas que se encontram em processo de dissolução, de modo que se possa investigar tais efeitos durante este processo e os sentimentos expressados por outros membros de empresas familiares ao longo deste curso.

Referências

- ANDRADE, Daniela Meirelles; GRZYBOVSKI, Denize; LIMA, Juvêncio Braga. Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 11, n. 5, p. 1-25, 2005.
- ANDRADE, Daniela Meirelles; LIMA, Juvêncio Braga de; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; LEITE FILHO, Geraldo Alemandro. Estudo dos fatores que determinam a formação do capital social familiar em empresas familiares na região sul de Minas Gerais. *Revista de Administração*, v. 48, n. 3, p. 426-439, 2013.
- ASTRACHAN, Joseph H. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, v. 1, n. 1, p. 6-14, 2010.
- ASTRACHAN, Joseph H.; JASKIEWICZ, Peter. Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, v. 21, n. 2, p. 139-149, 2008.
- ATALAY, Ceren Giderler; ÖZLER, Derya Ergun. A Research to Determine the Relationship between Organizational Justice and Psychological Ownership among Non-family Employees in a Family Business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 99, p. 247-256, 2013.
- BEE, Colleen; NEUBAUM, Donald O. The role of cognitive appraisal and emotions of family members in the family business system. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 3, p. 323-333, 2014.
- BELARDINELLI, Sergio. The evolution of family institution and its impact on society and business. *Family Business Review*, v. 15, n. 3, p. 169-173, 2002.
- BERRONE, Pascual; CRUZ, Cristina; GOMEZ-MEJIA, Luis R. Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, v. 25, n. 3, p. 258-279, 2012.
- BIGGART, Laura; CORR, Philip; O'BRIEN, Margaret; COOPER, Neil. Trait emotional intelligence and work–family conflict in fathers. *Personality and Individual Differences*, v. 48, n. 8, p. 911-916, 2010.
- BITTAR, Eduardo Carlos Bianca. Família, sociedade e educação: um ensaio sobre individualismo, amor líquido e cultura pós-moderna. *Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo*, v. 102, p. 591-610, 2007.
- BRITTO, Eduardo de. O dono da bola—uma discussão sobre aspectos morais e éticos do comportamento individualista/He runs the show—a discussion about moral and ethical aspects of individualistic behavior. *Economia & Gestão*, v. 10, n. 24, p. 150-161, 2010.
- DANA, Lucio E.; SMYRNIOS, Kosmas X. Family business best practices: Where from and where to?. *Journal of Family Business Strategy*, v. 1, n. 1, p. 40-53, 2010.
- DAWSON, Alexandra; MUSSOLINO, Donata. Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 2, p. 169-183, 2014.
- ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

GILDING, Michael. Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions. *Family Business Review*, v. 13, n. 3, p. 239-250, 2000.

GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo; RAMÍREZ, José Bernardo Betancourt; VERGARA, María Piedad López. Factores que inFLuyen en la inteligencia emocional de los miembros de una empresa Familiar. *Entramado*, v. 9, n. 1, p. 12-25, 2013.

GORGATI, Vlamir. Os Determinantes da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras durante os Processos Sucessórios: Contribuições da Teoria da Firma. 2000. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

GROTE, Jim. Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, v. 16, n. 2, p. 113-124, 2003.

HENSSEN, Bart; VOORDECKERS, Wim; LAMBRECHTS, Frank; KOIRANEN, Matti. The CEO autonomy–stewardship behavior relationship in family firms: The mediating role of psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 3, p. 312-322, 2014.

HIRIGOYEN, Gérard; LABAKI, Rania. The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, v. 3, n. 2, p. 118-126, 2012.

KELLERMANNNS, Franz W.; DIBRELL, Clay; CRUZ, Cristina. The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. *Journal of Family Business Strategy*, v. 5, n. 3, p. 277-279, 2014.

LABAKI, Rania; MICHAEL-TSABARI, Nava; ZACHARY, Ramona Kay. 31 Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization. p. 734-763, 2012.

LINDOW, Corinna M.; STUBNER, Stephan; WULF, Torsten. Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, v. 1, n. 3, p. 167-178, 2010.

MACHADO, Lia Zanotta. Famílias e individualismo: tendências contemporâneas no Brasil. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, v. 5, n. 8, p. 11-26, 2001.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. 120 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

NORDQVIST, Mattias; MELIN, Leif. The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, v. 1, n. 1, p. 15-25, 2010.

PAIVA, Kely César Martins de; OLIVEIRA, Michelle Cristina de Souza Mendes de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Produção científica brasileira sobre empresa familiar–um meta-estudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 148-173, 2008.

PIEPER, Torsten M. Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, v. 1, n. 1, p. 26-39, 2010.

PRETO, Adriana. O indivíduo e a família na sociedade de consumo pós-moderna. *Revista Think*, v.6, n. 1, p. 54-60, 2008.

REYNA, Juan Manuel San Martín; ENCALADA, Jorge Alberto Durán. Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, v. 61, n. 1, p. 41-57, 2016.

RODRÍGUEZ-SUÁREZ, Pedro Manuel; PICO-GONZÁLEZ, Beatriz; MÉNDEZ-RAMÍREZ, Francisco Javier. Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, v. 13, n. 43, p. 779-794, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. 6. ed. Brasília: DIEESE, 2013.

TILLMANN, Cátia; GRZYBOVSKI, Denise. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

VAN DEN HEUVEL, Jeroen; GOEL, Sanjay; GILS, Anita Van; VOORDECKERS, Wim. Family businesses as emotional arenas. The influence of family CEO's empathy and external monitoring on the importance of family goals. p. 1-45, 2007.

WEBB, Justin W.; KETCHEN, David J.; IRELAND, R. Duane. Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, v. 1, n. 2, p. 67-77, 2010.

CAPÍTULO VII - ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO CARBONÍFERA DE SANTA CATARINA

Letícia Bortoluzzi²²
Denise Mendes Nunes²³
Cleyton de Oliveira Ritta²⁴

Resumo

A presente pesquisa refere-se a um estudo de contabilidade gerencial, com ênfase nos estágios evolutivos preconizados pela *International Federation of Accountants* (IFAC). O objetivo geral consiste em identificar os estágios evolutivos da contabilidade gerencial que predominam nas organizações da região carbonífera de Santa Catarina. Quanto à metodologia, a pesquisa possui natureza descritiva, com abordagem quantitativa e a coleta de dados foi realizada por meio da técnica de levantamento. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário do tipo fechado aos gestores responsáveis pela área gerencial das organizações localizadas nas cidades da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), ao longo do ano de 2017 e no primeiro semestre de 2018. A amostra foi composta por 136 questionários respondidos, com organizações de diversos portes e segmentos econômicos e caracterizou-se como intencional por acessibilidade. Os resultados apontaram que os artefatos dos estágios evolutivos 1 (Determinação do Custo

22 Bacharel em Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). E-mail: bortoluzzileticia@gmail.com

23 Graduanda em Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). E-mail: denise.mendes.n@gmail.com

24 Doutor em Ciências Contábeis e Administração. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: cleytonritta@gmail.com

e Controle Financeiro) e 2 (Informação para Controle e Planejamento Gerencial) foram os predominantes, com maiores médias de importância e de utilização. Esses artefatos são considerados instrumentos tradicionais de gestão e, conseqüentemente, são mais conhecidos pelos gestores, facilitando sua aceitação no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Estágios Evolutivos. Contabilidade Gerencial. Região Carbonífera.

7.1 Introdução

A evolução da contabilidade gerencial está atrelada à necessidade dos gestores por informações mais apuradas acerca dos negócios. Desde a Revolução Industrial, no século XVIII, o desenvolvimento da contabilidade gerencial foi impulsionado em função do surgimento das indústrias de transformação, que vieram em substituição à fabricação manual de produtos. Por isso, tais organizações demandaram por sistemas mais complexos de produção, planejamento e controle de processos.

Na atualidade, as constantes mudanças na conjuntura econômica mundial exigem das empresas modificações significativas em sua estrutura corporativa para poderem sobreviver em um ambiente altamente competitivo. Logo, necessitam, cada vez mais, da adoção de artefatos de gestão e métodos de trabalho inovadores para manter e captar novos clientes, e assim, superar a concorrência.

Ademais, no atual cenário econômico é imprescindível que os gestores possuam conhecimentos em relação à artefatos gerenciais que possibilitem melhor planejamento, execução e controle das atividades. Esses artefatos, fornecem informações relevantes para o processo de gestão, no intuito de subsidiar a tomada de decisão, para que se possa avaliar o desempenho de colaboradores e da organização como um todo.

Nesse contexto de mudanças econômicas, ao mesmo tempo em que as empresas foram se adaptando ao novo ambiente de negócios, os artefatos da contabilidade gerencial também evoluíram no sentido de atender às necessidades gerenciais das mesmas. No ano de 1998, a *International Federation of Accountants* (IFAC) publicou um documen-

to denominado *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1), evidenciando a existência de quatro estágios evolutivos da contabilidade gerencial. Esses estágios refletiram os objetivos das práticas de contabilidade gerencial ao longo dos anos, e demonstraram suas tendências futuras no que concerne ao modelo de gestão das organizações.

A partir dos estágios evolutivos da contabilidade gerencial propostos pelo *International Federation of Accountants* (IFAC), destacam-se pesquisas que verificaram os tipos de estágios evolutivos nas organizações em diferentes contextos econômicos. No âmbito internacional, são enfatizados os trabalhos de Sulaiman, Ahmad e Alwi (2004), aplicado às empresas dos países asiáticos de Singapura, Malásia, China e Índia e de Abdel-Kader e Luther (2006) aplicado no Reino Unido. No Brasil, algumas pesquisas também foram realizadas, focando em regiões e/ou segmentos de mercado, dentre as quais citam-se: Mattos, Freitag e Starke Júnior (2010) com as empresas prestadoras de serviços contábeis de Curitiba/PR e região metropolitana; Teixeira et al. (2011) com as maiores empresas do estado do Espírito Santo; Isidoro et al. (2012) com as cooperativas agropecuárias brasileiras; Macohon e Beuren (2016) com as indústrias moveleiras de São Bento do Sul/SC; Lunkes, Costa e Bortoluzzi (2017) com hotéis de Florianópolis/SC; Reis, Tarifa e Almeida (2017) com as cooperativas agropecuárias do estado do Paraná; Russo e Guerreiro (2017) com organizações brasileiras de grande porte e; Souza e Gasparetto (2017) com empresas brasileiras que receberam auxílio para desenvolvimento de inovações.

Esses estudos instigam a realização de novas pesquisas acerca do tema, uma vez que a utilização de artefatos de contabilidade gerencial possui significativa relação com o ambiente econômico de atuação das organizações, bem como, com as características dos modelos de gestão adotados (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; ISIDORO et al., 2012; MATTOS; FREITAG; STARKE JÚNIOR, 2010).

Diante desse contexto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os estágios evolutivos da contabilidade gerencial que predominam nas organizações da região carbonífera de Santa Catarina? O objetivo geral desta pesquisa é identificar os estágios evolutivos da con-

tabilidade gerencial que predominam nas organizações da região carbonífera de Santa Catarina. Para atingir o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos: i) caracterizar as organizações pesquisadas; ii) verificar os artefatos e os estágios evolutivos da contabilidade gerencial nas organizações da região.

A pesquisa se justifica pelas mudanças no cenário econômico e a crescente concorrência de mercado que afetam as organizações. Sendo assim, artefatos da contabilidade gerencial são instrumentos relevantes no processo de gestão para assegurar a eficiência e a perpetuidade dos negócios. Nessa perspectiva, estão inseridas as organizações da região carbonífera de Santa Catarina, denominada como Associação do Municípios da Região Carbonífera (AMREC).

A AMREC se configura como um grande polo econômico localizado no sul de Santa Catarina. Sua importância para o estado está vinculada, sobretudo, com a ampla variedade de empresas nos segmentos industrial, comercial e de prestação de serviços. Essa região é composta por empresas de diversos tamanhos e que desempenham atividades variadas, principalmente com destaque para a extração de carvão mineral, que abastece a Usina Termoeletrica Jorge Lacerda, e para a produção cerâmica, têxtil-vestuário, metal-mecânica, química e de materiais plásticos (GOULARTI FILHO, 2004).

O ambiente econômico da região da AMREC revela a existência de diversas categorias de organizações, que atuam em vários segmentos de mercado e, em função disso, podem demandar por diferentes artefatos de contabilidade gerencial para o processo decisório. Portanto, a presente pesquisa demonstra uma contribuição prática ao apresentar um mapeamento dos artefatos gerenciais utilizados pelas empresas e, ao mesmo tempo, pode revelar artefatos não utilizados, refletindo a carência e a necessidade de maior controle gerencial na condução dos negócios. A identificação de carências de artefatos da contabilidade gerencial pode auxiliar gestores, consultores, proprietários, pesquisadores e demais interessados no desenvolvimento e implantação de práticas gerenciais que colaborem para a eficácia corporativa.

Como contribuição social, denota-se a relevância da pesquisa, ao verificar quais artefatos da contabilidade gerencial estão sendo utiliza-

dos e ao estimular o conhecimento sobre artefatos contemporâneos e inovadores que favoreçam a gestão dos negócios e possibilitem a otimização do desempenho dos colaboradores e da organização, gerando benefícios mútuos.

Por fim, o artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção é destinada para a fundamentação teórica que contempla a conceituação da contabilidade gerencial e seus estágios evolutivos. Na terceira seção se descreve a metodologia da pesquisa. Na quarta seção se discorre sobre a apresentação e a análise dos resultados. E a quinta seção é reservada para as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

7.2 Fundamentação teórica

Esta seção mostra aspectos sobre contabilidade gerencial, estágios evolutivos da contabilidade gerencial e estudos anteriores relacionados aos temas.

7.2.1 Contabilidade gerencial

Desde os primórdios, o papel da contabilidade era de quantificar o patrimônio dos indivíduos. Com o passar dos tempos, o desenvolvimento da contabilidade foi impulsionado por diversos fatores, como por exemplo, a intensificação do comércio, a existência de moeda de troca e a ampliação no uso da escrita (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007).

A Revolução Industrial foi o marco inicial da contabilidade gerencial, uma vez que as técnicas contábeis foram aplicadas no processo de gestão das organizações, principalmente pelo uso dos artefatos de custos para a mensuração dos estoques e formação do preço de venda (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007; MARTINS, 2010).

Outro marco significativo da evolução da contabilidade gerencial foi no início do século XIX nos Estados Unidos, ocasionado pela intensificação de trocas comerciais internas entre as empresas do ramo varejista, pelo surgimento da indústria de ferro e aço, além do avanço das indústrias têxteis e ferroviárias (JOHNSON; KAPLAN, 1996). Nessa

época ocorreu o estabelecimento de novas empresas comerciais e industriais, que passaram a ter uma maior produção, comercialização e transporte de mercadorias e, conseqüentemente, houve um aumento da necessidade de registros mais precisos para facilitar o gerenciamento da cadeia produtiva (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007).

Ademais, nesse período, as organizações eram predominantemente familiares e passaram a ser compostas por um quadro societário mais amplo, que precisava compreender a situação econômico-financeira para alocar recursos e avaliar o desempenho dos investimentos (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007). As empresas norte-americanas do século XIX, especialmente as indústrias, buscavam conhecer os custos envolvidos na fabricação e comercialização dos seus produtos e realizavam esforços consideráveis na obtenção das melhores formas de controle para gerenciar adequadamente o negócio (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007; JOHNSON; KAPLAN, 1996).

Na mesma época, as empresas do ramo de tecelagem de algodão, necessitavam calcular os custos de mão de obra e os custos de transformação da matéria-prima. Essas empresas desenvolveram os primeiros sistemas de contabilidade gerencial (JOHNSON; KAPLAN, 1996). Neste sentido, pode-se afirmar que a contabilidade gerencial surgiu para trazer as informações contábeis de gestão aos usuários internos das organizações, para que estes pudessem utilizá-las para tomada de decisão (MATTOS; FREITAG; STARKE JÚNIOR, 2010).

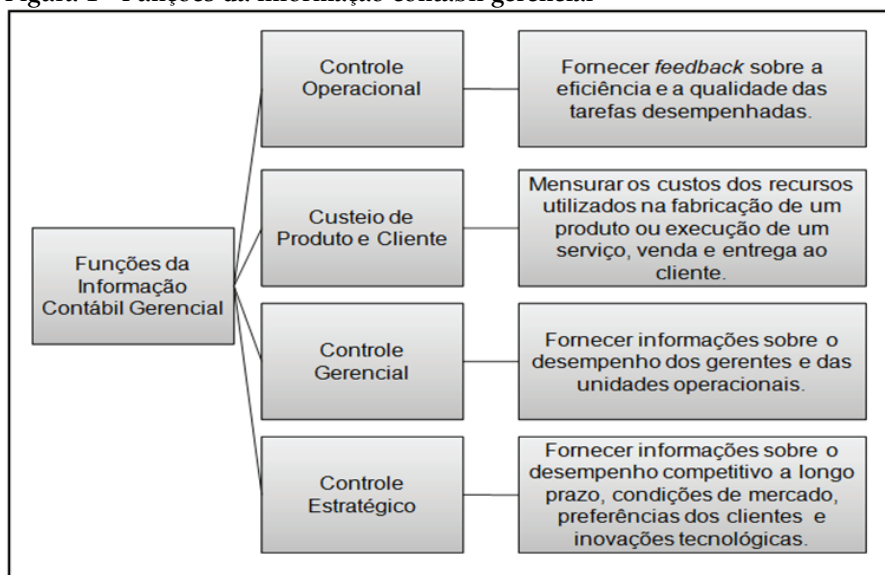
Segundo Souza (2008), a contabilidade gerencial pode ser definida como um sistema responsável por reunir, organizar e processar dados, a fim de gerar informações que deem subsídio para as decisões da administração. Para Ricardino (2005), a contabilidade gerencial fornece um conjunto de informações de produção, financeiras e econômicas que possibilitam aos gestores realizar atividades de planejamento, avaliação e controle dos recursos aplicados.

De acordo com Atkinson et al. (2008), as informações da contabilidade gerencial englobam dados operacionais e financeiros sobre os processos internos, produtos e clientes e, também, auxilia os gestores na tomada de decisão, a fim de melhorar os processos operacionais e o

desempenho organizacional, refletindo em decisões mais acertadas para o desenvolvimento das empresas.

A Figura 1 ilustra as funções da contabilidade gerencial nas organizações.

Figura 1 - Funções da informação contábil gerencial



Fonte: Adaptado de Atkinson et al., (2008, p. 45).

As informações da contabilidade gerencial contemplam quatro aspectos, que são: controle operacional, custeio de produto e cliente, controle gerencial e controle estratégico. Tradicionalmente, essas informações possuem características financeiras, contudo, na atualidade, características não financeiras ganham relevância como apoio à gestão das organizações. Segundo Atkinson et al. (2008), as informações qualitativas fornecem percepções importantes para o gerenciamento das empresas, pois contribuem significativamente para a criação de valor nos negócios.

7.2.2 Artefatos e estágios evolutivos da contabilidade gerencial

O termo artefato é empregado para abranger os diversos elementos que fazem parte do controle gerencial, respeitando suas particularidades. São criados para facilitar o desenvolvimento das atividades gerenciais e podem ser caracterizados em quatro aspectos: conceitos, modelos, ferramentas e sistemas (FREZATTI et al., 2009).

Para Soutes (2006), a palavra artefatos diz respeito a todas as ferramentas, atividades, modelos, sistemas, filosofias de gestão e produção que possam ser utilizados na realização das atividades do profissional responsável pela área gerencial da organização.

Nessa perspectiva, os artefatos da contabilidade gerencial constituem-se como instrumentos de gestão para a execução das atividades, além de permitirem um raciocínio mais objetivo no processo de tomada de decisão.

Em sua pesquisa, Soutes (2006) elenca uma série de artefatos da contabilidade gerencial, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Artefatos da contabilidade gerencial

Artefatos	Conceitos
Custeio por Absorção	É o método pelo qual todos os gastos de produção são apropriados aos bens elaborados pela organização (MARTINS, 2010).
Custeio Variável	Neste método somente os custos variáveis são apropriados aos produtos e os custos fixos são reconhecidos diretamente no resultado do período, como despesas, evidenciado a margem de contribuição (MARTINS, 2010).
<i>Activity Based Costing</i> (ABC)	Os custos indiretos são direcionados para as atividades que a organização desempenha e depois são atribuídos aos produtos e serviços (ATKINSON et al., 2008; MARTINS, 2010).
Custeio Padrão	Consiste em pré-fixar padrões para os custos estimados, para o volume e para o valor dos recursos que serão gastos por cada produto (ATKINSON et al., 2008; MARTINS, 2010).

Custeio Meta	É o método para planejar os custos de produtos que tenham o processo de fabricação simples e ciclos de vida curtos (ATKINSON et al., 2008).
Custos Logísticos	São os custos incorridos durante o fluxo dos materiais, dos fornecedores (Logística de Abastecimento), dos processos de produção (Logística de Planta), e da entrega aos clientes até o pós-venda (Logística de Distribuição); com o intuito de reduzir os custos envolvidos e, conseqüentemente, melhorar o serviço aos clientes (FARIA; COSTA, 2005).
Custo Financeiro dos Estoques	É uma forma de mensurar o valor que a organização está imobilizando de recursos nos estoques, quando armazenados em grandes quantidades e por longos períodos, que possa estar impactando no resultado e na necessidade de obtenção de recursos para suprir os pagamentos de novas compras de mercadorias (WERNKE, 2012).
Preço de Transferência	É um mecanismo para distribuir a receita gerada pela venda de produtos que foram desenvolvidos, produzidos e divulgados em conjunto por dois ou mais centros de lucro (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; ATKINSON et al., 2008).
<i>Benchmarking</i>	É um processo, composto por cinco estágios, que contém as diretrizes para a obtenção de informações sobre as melhores técnicas utilizadas pela concorrência, a fim de incorporá-las para aperfeiçoar os métodos e otimizar o desempenho da organização (ATKINSON et al., 2008).
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	É uma métrica financeira utilizada para mensurar o desempenho da organização considerando todos os custos envolvidos na operação; sendo obtido pela diferença entre o lucro operacional depois dos tributos e do custo médio ponderado de capital (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; ATKINSON et al., 2008; YOUNG; O'BYRNE, 2003).
<i>Business Intelligence</i> (BI)	É um mecanismo de transformação que teve origem a partir dos sistemas gerenciais, no qual os dados são extraídos, transformados e carregados em estruturas informacionais adequadas, oferecendo melhor desempenho e facilidade para que as informações sejam manipuladas (BARBIERI, 2011).

Orçamento	O orçamento é um plano que contém as condições financeiras da organização para a implementação das estratégias e alcance das metas em determinado período (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; ATKINSON et al., 2008).
<i>Kaizen</i>	O custeio <i>Kaizen</i> atua com a redução de custos durante o processo de fabricação dos produtos (ATKINSON et al., 2008).
<i>Just in Time</i>	É um sistema produtivo baseado na redução do tempo de elaboração, na minimização dos custos de atividades que não agregam valor aos produtos e na eliminação de baixa qualidade, gerando processos mais eficazes e flexíveis (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; ATKINSON et al., 2008).
Planejamento estratégico	É uma sistematização de estratégias que define procedimentos e estima os recursos que deverão ser reservados para aplicar em cada processo durante os períodos planejados, visando atingir os objetivos da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2006; ATKINSON et al., 2008).
<i>Activity Based Management</i> (ABM)	É um modelo de gestão no qual os procedimentos administrativos são norteados pelas informações obtidas a partir da análise dos custos baseados em atividades, tendo em vista o aumento a eficácia e eliminação de atividades que não agregam valor, resultando na maximização do desempenho organizacional (ATKINSON et al., 2008).
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	É um sistema que considera indicadores de desempenho financeiros e não financeiros que, organizados em uma estrutura de causa e efeito, são capazes de gerenciar a estratégia da organização e mensurar seu desempenho (ATKINSON et al., 2008; BARBIERI, 2011; YOUNG; O'BYRNE, 2003).
<i>Value Based Management</i> (VBM)	É um modelo de gestão em que todos os processos, sistemas e decisões tomadas por gestores são guiados e priorizados com base na geração de valor corporativo (YOUNG; O'BYRNE, 2003).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com os conceitos do Quadro 1, os artefatos da contabilidade gerencial podem ser utilizados pelos gestores para diversas finalidades, sendo indispensável adaptá-los conforme as particularidades e necessidades de cada organização, para a obtenção de um gerencia-

mento eficaz. Segundo Frezatti et al. (2009), para uma boa gestão, são necessárias informações relevantes, tanto de interesses internos, quanto externos, para o processo decisório de acordo com os vários grupos de interesses e objetivos organizacionais.

No ano de 1998, a *International Federation of Accountants* (IFAC) divulgou por meio do documento *International Management Accounting Practice 1* (IMAP 1), o desenvolvimento das práticas da contabilidade gerencial no contexto das organizações, no intuito de melhorar a compreensão sobre a utilização dos seus artefatos no processo de gestão. O documento IMAP 1 revelou como a contabilidade gerencial está organizada e, principalmente, a sua evolução ao longo do tempo. Os resultados do IMAP 1 estruturam os artefatos da contabilidade gerencial em quatro estágios evolutivos e descrevem os focos e objetivos de cada estágio, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Características dos estágios evolutivos da contabilidade gerencial

Estágios	Características
Estágio 1 - Antes de 1950 (E1)	Neste período, a contabilidade gerencial era vista como uma técnica essencial para que a organização pudesse atingir seus objetivos e seu foco estava voltado para determinação dos custos e para o controle financeiro. A tecnologia utilizada na produção era simples, predominantemente manual, e os custos com mão-de-obra e matéria-prima podiam ser identificados com facilidade (IFAC, 1998; ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; MATTOS; FREITAG; STARKE JÚNIOR, 2010).
Estágio 2 - De 1950 a 1965 (E2)	Neste período, o foco da contabilidade gerencial foi deslocado para fornecimento de informações para planejamento e controle, sendo utilizada como um suporte aos gestores no processo de tomada de decisão. Os responsáveis pela gestão buscavam práticas que pudessem aperfeiçoar e refinar as informações gerenciais (IFAC, 1998; MATTOS; FREITAG; STARKE JÚNIOR, 2010).

Estágio 3 - De 1965 a 1985 (E3)	Neste período, o foco estava voltado para a redução de desperdícios dos recursos utilizados nos processos produtivos das organizações (IFAC, 1998). Os fatores que influenciaram a evolução da contabilidade gerencial foram o aumento nos preços do petróleo e o aumento da concorrência mundial, nas décadas de 1970 e 1980, além da ascensão da tecnologia computadorizada no setor industrial (ASHTON et al., 1995 <i>apud</i> ABDEL-KADER; LUTHER, 2006).
Estágio 4 - A partir de 1985 até os dias atuais (E4)	Neste período, a contabilidade gerencial já é considerada evoluída, resultante do processo de mudanças à que esteve submetida, uma vez que se direciona para a criação de valor organizacional por meio da utilização eficiente de recursos e de artefatos de avaliação de desempenho (IFAC, 1998).

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Cada estágio evolutivo representa as organizações frente a um conjunto de condições inerentes ao seu próprio desenvolvimento operacional e o ambiente econômico em que estão inseridas. De acordo com o IFAC (1998), a principal transição foi a do estágio 2 para o 3 e 4, ao revelar que a contabilidade gerencial deixou o seu papel de somente fornecer informação para os usuários e se tornou peça-chave para a gestão dos recursos através da redução dos desperdícios, do aumento da eficiência e da criação de valor organizacional. Cabe observar que cada novo estágio foi remodelando-se, por meio da combinação com o estágio anterior, como forma de adaptação as circunstâncias do ambiente de negócios (IFAC, 1998).

Alinhado aos estágios evolutivos, Soutes (2006) classificou os artefatos da contabilidade gerencial, conforme apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 - Classificação dos artefatos da contabilidade gerencial por estágios

Artefatos	Estágio 1 (E1)	Estágio 2 (E2)	Estágio 3 (E3)	Estágio 4 (E4)
Custeio por Absorção	X			
Custeio Variável	X			
<i>Activity Based Costing</i> (ABC)			X	

Custeio Padrão	X			
Custeio Meta			X	
Custos Logísticos			X	
Custo Financeiro dos Estoques				X
Preço de Transferência		X		
Moeda Constante		X		
Valor Presente		X		
Indicadores não financeiros			X	
<i>Benchmarking</i>			X	
<i>Economic Value Added</i> (EVA)				X
<i>Business Intelligence</i> (BI)		X		
Simulação de Lucratividade dos Produtos				X
Orçamento		X		
<i>Kaizen</i>			X	
<i>Just in Time</i>			X	
Planejamento Estratégico			X	
<i>Activity Based Management</i> (ABM)			X	
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)				X
<i>Value Based Management</i> (VBM)				X

Fonte: Adaptado de Soutes (2006).

De acordo com o Quadro 3, os artefatos do estágio 1 tem por foco a determinação de custo e controle financeiro, com destaque para os artefatos Custeio por Absorção, Custeio Variável e Custeio Padrão. No estágio 2, os artefatos têm por foco a geração de informação para controle e planejamento gerencial, com relevância para os artefatos Preço de Transferência, Moeda Constante, Valor Presente, *Business Intelligence* e Orçamento.

No estágio 3, o foco é a redução de desperdícios no uso de recursos no processo operacional, com ênfase nos artefatos de *Activity Based*

Costing (ABC), Custeio Meta, Custos Logísticos, Indicadores não financeiros, *Benchmarking*, *Kaizen*, *Just in Time*, Planejamento Estratégico e *Activity Based Management* (ABM). No estágio 4, se destacam artefatos para a geração de valor organizacional, como o Custo Financeiro dos Estoques, *Economic Value Added* (EVA), Simulação de Lucratividade dos Produtos, *Balanced Scorecard* (BSC) e *Value Based Management* (VBM).

Os artefatos pertencentes aos estágios 1 e 2 são considerados artefatos tradicionais da contabilidade gerencial, e os artefatos que compõem os estágios 3 e 4 são considerados contemporâneos (SOUTES, 2006).

Os artefatos tradicionais estão relacionados à geração de informações de custos, planejamento e controle operacional com base em padrões determinados, direcionando a gestão exclusivamente de acordo com o desempenho financeiro da organização. Com o passar do tempo e da constante evolução do ambiente de negócios, as informações financeiras passaram a não ser suficientes para a gestão, sendo necessário adotar também medidas de desempenho não financeiras. Assim foram se desenvolvendo os artefatos contemporâneos, direcionados principalmente, para a avaliação da eficácia dos processos produtivos e análise das estratégias sob os aspectos financeiros e não financeiros, visando a redução de desperdícios de recursos e a geração de valor para a organização (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; ITTNER; LARCKER, 1995; SULAIMAN; AHMAD; ALWI, 2004).

7.2.3 Estudos anteriores

Pesquisas sobre artefatos e estágios evolutivos da contabilidade gerencial são destaque na literatura brasileira nos trabalhos dos autores Mattos, Freitag e Starke Júnior (2010), Teixeira et al. (2011), Isidoro et al. (2012), Macohon e Beuren (2016), Lunkes, Costa e Bortoluzzi (2017), Reis, Tarifa e Almeida (2017), Russo e Guerreiro (2017) e Souza e Gasparetto (2017).

Mattos, Freitag e Starke Júnior (2010) buscaram em seu estudo identificar em quais estágios evolutivos estão classificadas as práticas de contabilidade gerencial utilizadas pelas empresas de Curitiba/PR e

região metropolitana, do ramo de prestação de serviços contábeis. Foi realizada a aplicação de um questionário com os gestores, por meio da base de dados disponibilizada pelo Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Periciais, Informações e Pesquisas no Estado do Paraná (SESCAP). Os resultados demonstraram que as empresas pesquisadas se encontravam em transição do primeiro para o segundo estágio, em crescente aprimoramento das técnicas de contabilidade gerencial no qual o foco principal consiste na geração de informações para determinação dos custos e controle financeiro.

Teixeira et al. (2011) exploraram se empresas do estado do Espírito Santo adotavam ferramentas contemporâneas de contabilidade gerencial, e se o desempenho financeiro estava relacionado com o uso de ferramentas tradicionais e contemporâneas. Após análise da amostra, composta por dados da FUCAPE *Business School*, os indícios obtidos revelaram que havia utilização tanto de ferramentas tradicionais de contabilidade gerencial quanto contemporâneas e; em relação à associação entre o uso de artefatos tradicionais e contemporâneos com o desempenho econômico das empresas da amostra, não foram encontradas evidências.

Isidoro et al. (2012) procuraram explorar em quais estágios evolutivos da contabilidade gerencial as cooperativas agropecuárias brasileiras estavam classificadas e se esta divisão trazia impactos nos desempenhos das cooperativas. A pesquisa foi aplicada com as cooperativas listadas pela Revista Exame - Melhores e Maiores de 2010, enquadradas no ramo de agronegócio. Os resultados obtidos apontaram para a baixa concentração no quarto estágio (apenas 13%), sendo a maior parte classificadas no segundo e terceiro estágios. Também foi identificado que o desempenho independe da utilização de artefatos mais desenvolvidos, visto que as cooperativas que estavam no terceiro estágio foram as que alcançaram melhores desempenhos.

Machon e Beuren (2016) investigaram os estágios evolutivos que preponderavam no polo industrial moveleiro da cidade de São Bento do Sul/SC. Após realização da pesquisa, obteve-se a conclusão de que o primeiro estágio da contabilidade gerencial é o que predomina nas indústrias do setor moveleiro, no qual identificou-se 58% dos artefatos em fase

de implantação e implantados, posteriormente está classificado o segundo estágio (53%), o terceiro estágio (40%) e por último o quarto estágio, com 21% de seus artefatos em fase de implantação e implantados.

Lunkes, Costa e Bortoluzzi (2017) analisaram a utilização de práticas de contabilidade gerencial por empresas hoteleiras, sendo a amostra derivada de um questionário aplicado a quinze hotéis de Florianópolis/SC filiados a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH). Os resultados apontaram para uma propensão a técnicas gerenciais tradicionais, inclusas no primeiro e segundo estágios de evolução, consistindo na determinação de custos e controle financeiro, bem como a viabilização de informações para planejamento e gestão. Outrossim, foi identificado que não há predisposição para substituição das ferramentas tradicionais por contemporâneas, visto que os gestores não demonstraram interesse em inovações por pelo menos três anos.

Reis, Tarifa e Almeida (2017) investigaram os níveis de utilização das práticas de contabilidade gerencial nas cooperativas agropecuárias paranaenses, membros da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR). A maior parte das cooperativas analisadas adota métodos tradicionais de contabilidade gerencial, enquadrando-se no primeiro e segundo estágios evolutivos, entretanto também são empregadas técnicas relativas ao terceiro e quarto estágios, em menor escala.

Russo e Guerreiro (2017) pesquisaram quais as práticas de contabilidade gerencial mais utilizadas por organizações não financeiras de grande porte, com base em informações da Revista 500 MM em 2015 e nos parâmetros de classificação do BNDES. Foi identificado que apenas 6,9% das organizações pesquisadas adotam predominantemente ferramentas enquadradas no terceiro estágio evolutivo, sendo voltadas à redução de desperdícios e somente 7,9% utilizam práticas inclusas no quarto estágio, as quais são orientadas para a geração de valor; sendo assim, a maior proporção (85,2%) das organizações enquadra-se no primeiro e segundo estágios evolutivos.

Souza e Gasparetto (2017) verificaram as práticas de contabilidade gerencial que são adotadas pelas empresas que receberam contribuições financeiras para o desenvolvimento de inovações entre 2009 e

2016. Em relação às ferramentas tradicionais do primeiro estágio evolutivo, observou-se que o custeio variável foi preponderante; no segundo estágio, as ferramentas que obtiveram destaque foram o ponto de equilíbrio, orçamento e análise de lucratividade por produto; no terceiro estágio o planejamento estratégico foi o artefato utilizado com maior intensidade, já o custeio *Activity Based Costing* (ABC) com menor intensidade e; quanto às práticas modernas do quarto estágio o artefato preponderante foi o de simulações e, em contrapartida, o menos utilizado foi o *Economic Value Added* (EVA). Ainda foi verificado que quanto maior a característica inovadora das organizações, maior é a tendência para adoção de práticas contemporâneas de contabilidade gerencial.

7.3 Metodologia da pesquisa

Esta seção discorre sobre o enquadramento metodológico da pesquisa e o processo de coleta e análise dos dados.

7.3.1 Enquadramento metodológico

Para identificar os estágios evolutivos da contabilidade gerencial que predominam nas organizações da região carbonífera de Santa Catarina, realiza-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa por meio da técnica de coleta de levantamento.

A natureza dos objetivos da pesquisa se caracteriza como descritiva, uma vez que se descreve os tipos de artefatos e os estágios evolutivos da Contabilidade Gerencial nas organizações da região carbonífera de Santa Catarina. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva consiste em especificar as características de uma determinada população ou do fenômeno analisado, bem como identificar relações entre variáveis.

A abordagem do problema de pesquisa configura-se como quantitativa, pois o estudo mensura o nível de importância e de utilização dos artefatos da contabilidade gerencial nas organizações investigadas. Segundo Richardson (1999) a pesquisa quantitativa se propõe a demonstrar precisão dos resultados mediante o uso de técnicas estatísticas, desde a quantificação de dados até o tratamento das informações.

Quanto ao método de pesquisa, o estudo é do tipo levantamento, pois a é direcionado aos gestores responsáveis pela área gerencial das organizações investigadas. Segundo Gil (2002), as pesquisas de levantamento se configuram pela interrogação direta dos indivíduos cujo se deseja obter informações.

7.3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

As empresas objeto do estudo estão localizadas na região sul de Santa Catarina, especificamente, nos limites geográficos da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC). A AMREC foi instituída em 25 de abril de 1983 pela união de 7 municípios da região sul de Santa Catarina: Criciúma (sede), Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis e Urussanga. Em seguida, se associaram os municípios de Forquilha, Cocal do Sul e Treviso. No dia 18 de maio de 2004, ocorreu a integração do município de Orleans e, também em 09 de abril de 2013 o município de Balneário Rincão. Atualmente, a AMREC possui 12 municípios associados (AMREC, 2017).

A região da AMREC se destaca, principalmente, pela indústria extrativa de carvão mineral, sendo considerada o maior polo carbonífero do Brasil. No ano de 1985, a extração de carvão mineral alcançou seu auge, correspondendo a 78,8% da produção nacional. Além deste segmento econômico, a AMREC possui os seguintes: i) cerâmico, com a produção de pisos e azulejos; ii) têxtil-vestuário, com destaque para a produção e facção de *jeans*; iii) metal-mecânico, com o fornecimento de peças e equipamentos para os diversos setores da região; iv) químico, com a produção de tintas, vernizes e solventes; v) materiais plásticos, com a fabricação de descartáveis, embalagens e rótulos e; vi) construção civil, edifícios residenciais e comerciais (GOULARTI FILHO, 2004).

O período de coleta de dados ocorreu ao longo do ano de 2017 e no primeiro semestre de 2018, por meio de questionários do tipo fechado aplicados pelos colaboradores da pesquisa. Os colaboradores da pesquisa procuraram os responsáveis pela área gerencial das organizações que participaram de modo intencional. Portanto, a amostra da

pesquisa é considerada como intencional por acessibilidade, uma vez que o questionário foi aplicado de acordo com a disponibilidade dos gestores em responderem as informações solicitadas. Ao fim do processo de coleta, a amostra da pesquisa totalizou 136 questionários respondidos, com organizações de diversos portes e segmentos econômicos.

O questionário foi estruturado em quatro seções: (1) caracterização da organização; (2) perfil do responsável pelo comando da área gerencial na organização; (3) perfil da área gerencial da organização; (4) práticas de contabilidade gerencial. O item (4) era composto por 30 questões relacionadas com as práticas de contabilidade gerencial, com o intuito de verificar o nível de importância e utilização de artefatos gerenciais nas organizações, com base no trabalho de Soutes (2006). Para as questões sobre a importância de artefatos da contabilidade gerencial foi elaborado uma escala de quatro níveis: (1) Não Importante, (2) Pouco Importante, (3) Moderadamente Importante e (4) Muito Importante. Por sua vez, para as questões sobre utilização de artefatos de contabilidade gerencial, a escala *Likert* contemplou cinco níveis: (1) Nunca, (2) Raramente, (3) Às vezes, (4) Frequentemente e (5) Muito Frequentemente.

Após a coleta dos dados, ocorreu a tabulação em planilhas do Microsoft Office Excel® para apuração das frequências absolutas e relativas dos dados e posterior análise.

7.4 Apresentação e análise dos resultados

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa de acordo com os seguintes objetivos propostos: i) características das organizações pesquisadas e; ii) artefatos e estágios evolutivos da contabilidade gerencial nas organizações.

7.4.1 Características das organizações investigadas e perfil dos gestores

A amostra da pesquisa foi composta por 136 organizações, sendo 41 (30,15%) industriais, 40 (29,41%) comerciais e 55 (40,44%) prestadoras de serviços. De acordo com a amostra investigada, ob-

serva-se uma distribuição equilibrada entre os setores econômicos na região da AMREC.

A Tabela 1 demonstra as cidades onde estão estabelecidas as organizações pesquisadas:

Tabela 1 - Distribuição das organizações por cidade

Cidades	Quantidade	Percentual (%)
Balneário Rincão	01	0,73
Cocal do Sul	05	3,68
Criciúma	86	63,24
Forquilha	11	8,09
Içara	15	11,03
Morro da Fumaça	04	2,94
Nova Veneza	04	2,94
Siderópolis	04	2,94
Treviso	01	0,73
Urussanga	05	3,68
Total	136	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apresentado na Tabela 1, a maior parte da amostra foi constituída por organizações localizadas nas cidades de Criciúma (63,24%) e Içara (11,03%). Isso se deve ao fato de que estas cidades são as mais populosas da AMREC, as quais juntas representam, aproximadamente, 63% da população total da região. As duas cidades possuem uma vocação econômica mais industrial do que agrícola, o que resulta na existência de maiores quantidades de organizações aglomeradas que industrializam produtos, comercializam mercadorias e prestam serviços diversos (GOULARTI FILHO, 2004; IBGE, 2017).

Quanto à natureza jurídica das organizações, 7,35% são Sociedades Anônimas (S.A.), 69,12% Sociedades Limitadas (Ltda), 5,15% Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada (EIRELI), 10,29% Empresas

Individuais e 8,09% foram classificadas em “Outros”. Em relação ao porte, 23 empresas são de grande porte (16,91%), 20 de médio porte (14,71%), 36 de pequeno porte (26,47%) e 57 microempresas (41,91%).

Os responsáveis pela área gerencial possuem o seguinte perfil: 67,65% dos gestores são do sexo masculino e 32,35% do sexo feminino. Dos gestores que possuem ensino superior completo (70,59%), a maioria cursou Ciências Contábeis (31,62%) e Administração (17,65%). Constatou-se que em 80 empresas (58,82%), os responsáveis pela área gerencial são proprietários/sócios e em 21 empresas (15,44%) são os gerentes administrativos.

No que se refere à existência de um setor/departamento responsável pela geração de informações contábil-gerenciais, foi identificado que 59 empresas (43,38%) possuem um setor gerencial formal com esta finalidade e 77 (56,62%) não possuem. Quanto à denominação utilizada para este setor destacam-se: Contabilidade (40,68%) e Controladoria (25,42%).

Os resultados revelam a preponderância de micro e pequenas empresas de natureza jurídica Ltda, tendo os proprietários/sócios como responsáveis pela área gerencial. Grande parte das empresas possui características inerentes à empreendimentos familiares, nos quais a gestão é compartilhada entre os proprietários, sócios ou familiares, que acumulam tanto as funções gerenciais, quanto operacionais. Os proprietários optam por compartilhar a gestão dos negócios com outros sócios ou familiares, com o objetivo de integração organizacional e divisão de responsabilidade de trabalho para que todos contribuam com o desempenho do negócio.

A maioria das empresas não possui setor específico para a geração de informações contábil-gerenciais. Este fator pode estar atrelado ao porte, uma vez que muitas não dispõem de estrutura organizacional formalizada, bem como um quadro de pessoal suficiente para implantação deste departamento.

7.4.2 Artefatos e estágios evolutivos da contabilidade gerencial

Os artefatos da contabilidade gerencial foram distribuídos entre os estágios evolutivos de acordo com as proposições de Soutes (2006) e divididos em duas categorias para a mensuração de níveis de importância (1 - Não importante, 2 - Pouco importante, 3 - Moderadamente importante, 4 - Muito importante) e de utilização (1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Às vezes, 4 - Frequentemente e 5 - Muito Frequentemente).

A Tabela 2 demonstra as médias dos níveis de importância e de utilização das práticas de contabilidade gerencial segregadas por estágio evolutivo.

Tabela 2 - Níveis de práticas de contabilidade gerencial (em médias)

Estágios	Importância	Utilização
E1: Determinação do custo e controle financeiro	2,82	2,18
E2: Informação para controle e planejamento gerencial	2,79	2,09
E3: Redução de perdas de recursos no processo operacional	2,58	1,98
E4: Criação de valor através do uso efetivo dos recursos	2,68	1,92

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No primeiro estágio, a contabilidade gerencial tem por foco a determinação do custo e controle financeiro. São artefatos gerenciais menos complexos, visto que surgiram para auxiliar as empresas na época em que as atividades eram manuais e de fácil compreensão. Os artefatos do estágio 1 foram considerados os de maior importância e utilização, entre os demais. Para os gestores, os artefatos desse estágio são moderadamente importantes (2,82), mas com rara utilização (2,18). Dentre os artefatos do estágio 1 destacam-se como os mais importantes a margem de contribuição (80,15%), custeio padrão (67,65%), custeio por absorção (61,03%) e custeio variável (59,56%). Com relação à utilização, os gestores afirmaram que utilizam a margem de contribuição (55,88%), custeio por absorção (35,29%) e custeio variável (32,35%).

No segundo estágio, a contabilidade gerencial tem como função gerar informações para serem utilizadas no planejamento e elaboração de controles internos. Os gestores consideraram os artefatos do estágio 2 moderadamente importantes (2,79), mas são raramente utilizados (2,09). O orçamento foi o artefato gerencial mais importante considerado nesse estágio (91,91%), além de ser o mais utilizado (68,38%) pelas empresas. Em segundo lugar destacou-se o valor presente para custos e despesas com 69,85% de importância e 36,03% de utilização. Em terceiro, teve como destaque o uso da moeda constante para relatórios, com 68,38% de importância e 36,76% de utilização.

No terceiro estágio, os artefatos da contabilidade gerencial são direcionados para a redução de desperdícios de recursos alocados nos processos operacionais. Nesse estágio, os gestores consideraram os artefatos como moderadamente importantes (2,58), entretanto com rara utilização (1,98). O artefato gerencial que mais se destacou foi o planejamento estratégico com níveis de importância de 79,41% e de utilização de 49,26%. Em segundo lugar destacaram-se os indicadores não financeiros com 73,53% de importância e 44,12% de utilização. Em terceiro, teve como destaque os custos logísticos com 67,65% de importância e 50,74% de utilização.

No quarto estágio, o foco da contabilidade gerencial é voltado para a criação de valor organizacional, por meio da otimização dos recursos ao longo da cadeia de negócios, bem como o emprego de artefatos para avaliação de desempenho. Os gestores consideraram os artefatos do estágio 4 moderadamente importantes (2,68), mas com rara utilização (1,92). Dentre os artefatos mais citados destacou-se a simulação de lucratividade dos produtos com níveis de importância de 89,71% e de utilização de 58,09%. Em segundo lugar destacou-se o custo financeiro dos estoques com 70,59% de importância e 41,18% de utilização. Em terceiro, teve como destaque o BSC com 45,59% de importância e 13,97% de utilização.

Por outro lado, observando todos os estágios evolutivos, alguns artefatos de contabilidade gerencial tiveram baixa representatividade de importância e utilização com destaque para os seguintes artefatos: a)

menor importância por estágio - 1º: custeio variável (59,56%); 2º: *business intelligence* (47,79%); 3º: *kaizen* (33,09%); e 4º: EVA (37,50%) e b) menor utilização por estágio - 1º: custeio padrão (30,15%); 2º: *business intelligence* (21,32%); 3º: ABM (10,29%); e 4º: EVA (4,41%).

A Tabela 3 evidencia os níveis de importância e de utilização dos artefatos de cada estágio evolutivo, comparando as organizações que possuem e não possuem setor gerencial específico em sua estrutura organizacional.

Tabela 3 - Empresas com setor versus sem setor (em médias)

Estágios	Com setor gerencial		Sem setor gerencial	
	Importância	Utilização	Importância	Utilização
Estágio 1 (E1)	3,07	2,31	2,63	2,15
Estágio 2 (E2)	3,07	2,23	2,58	2,05
Estágio 3 (E3)	2,89	2,25	2,34	1,84
Estágio 4 (E4)	3,06	2,08	2,38	1,86

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As empresas que possuem setor gerencial implantado apresentaram médias superiores de níveis de importância e utilização dos artefatos em cada estágio evolutivo em relação as que não possuem setor específico. Os estágios com médias mais relevantes de importância e de utilização foram os estágios 1 e 2 tanto para as empresas com setor quanto para empresas sem setor gerencial.

Por outro lado, as empresas com setor gerencial também apresentaram médias superiores de importância (3,06) e utilização (2,08) para os artefatos do estágio 4 em relação às empresas que não possuem setor específico. Esses resultados apontam que as organizações que possuem um departamento formalizado, demonstram maior necessidade da adoção de artefatos contemporâneos de contabilidade gerencial. Além disso, se destacam como empresas de médio e grande porte, que contratam profissionais especializados para a gestão dos negócios, os quais estão preocupados em utilizar práticas gerenciais mais adequadas para otimizar o desempenho organizacional.

Nas empresas com setor gerencial, de modo geral, se destacam os artefatos: margem de contribuição com 91,53% de importância e 69,49% de utilização; orçamento com 98,31% de importância e 79,66% de utilização; planejamento estratégico com 94,92% de importância e 66,10% de utilização e simulação de lucratividade dos produtos com 96,61% de importância e 77,97% de utilização.

Por sua vez, nas empresas sem setor gerencial, sobressaem-se os artefatos: margem de contribuição com 71,43% de importância e 45,45% de utilização; o orçamento com 87,01% de importância e 59,74% de utilização; planejamento estratégico com 67,53% de importância e 36,36% de utilização e simulação de lucratividade dos produtos com 84,42% de importância e 42,86% de utilização.

A Tabela 4 demonstra as médias obtidas para cada porte organizacional.

Tabela 4 - Níveis de importância e utilização por porte organizacional

Micro e Pequenas empresas (em médias)				
Estágios	Micro		Pequena	
	Importância	Utilização	Importância	Utilização
Estágio 1 (E1)	2,48	1,96	2,96	2,55
Estágio 2 (E2)	2,48	1,93	2,94	2,28
Estágio 3 (E3)	2,23	1,72	2,65	2,19
Estágio 4 (E4)	2,34	1,73	2,68	2,17
Médias e Grandes empresas (em médias)				
Estágios	Média		Grande	
	Importância	Utilização	Importância	Utilização
Estágio 1 (E1)	3,18	2,64	3,12	2,39
Estágio 2 (E2)	3,07	2,54	3,10	2,43
Estágio 3 (E3)	2,90	2,58	3,07	2,42
Estágio 4 (E4)	3,02	2,35	3,22	2,28

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados da Tabela 4 mostram que houve um aumento gradativo das médias de importância e de utilização de acordo com o crescimento do porte organizacional. Apenas as empresas de grande porte apresentaram um declínio em relação às empresas de médio porte. Esses resultados sugerem que na medida em que as empresas vão se desenvolvendo e aumentando o seu tamanho, possuem a necessidade de adoção de artefatos gerenciais mais adequados para o gerenciamento das atividades. Portanto, quanto maior o porte, maior o volume de negócios e maior complexidade de operações e, conseqüentemente, maior a existência de riscos operacionais e financeiros envolvidos.

Diante desse resultado, pode-se observar que, quanto maior o porte da organização, maior sua tendência para a utilização de artefatos contemporâneos de contabilidade gerencial, visto que com o aumento do volume de negócios, tem-se o aumento dos riscos operacionais. Por isso, os artefatos contemporâneos dos estágios 3 e 4 ganham relevância como mecanismos para controle gerencial, otimização de processos e criação de valor.

Os resultados também revelaram que, independentemente do porte, as organizações consideram mais importantes e de maior utilidade os artefatos tradicionais de contabilidade gerencial dos estágios 1 e 2. Essa característica pode ser justificada na perspectiva de que os artefatos gerenciais desses estágios são menos complexos para serem implementados nas organizações e, também, são mais facilmente compreendidos pelos gestores. Tudo isso interfere diretamente nos custos de contratação de treinamentos e de consultorias, facilitando aceitação desses artefatos no ambiente corporativo.

A Tabela 5 apresenta os artefatos mais utilizados de acordo com o porte das organizações.

Tabela 5 - Artefatos mais utilizados

Artefatos	Percentual de Utilização (%)			
	Micro	Pequena	Média	Grande
Orçamento (E2)	57,89	69,44	95,00	69,57
Simulação de Lucratividade dos Produtos (E4)	42,11	55,56	85,00	78,26
Margem de Contribuição (E1)	35,09	63,89	80,00	73,91
Planejamento Estratégico (E3)	36,84	55,56	55,00	65,22

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O orçamento se destaca como um artefato gerencial importante para todas as organizações, independentemente do porte e segmento de mercado. Por meio dele é possível estimar como serão as operações em certo período de tempo, principalmente, no que tange a previsão de receitas, custos, despesas, lucros e investimentos. O orçamento é utilizado para o planejamento e controle gerencial, permitindo que os gestores compreendam claramente o cenário futuro por meio de estabelecimento de metas. Outra função do orçamento é possibilitar a comparação entre os valores orçados e realizados para identificar o alcance de metas e o desempenho organizacional.

A simulação de lucratividade dos produtos possibilita a identificação de quanto dos recursos aplicados no processo operacional estão retornando para a empresa. Esse artefato, por meio da segregação de receitas, custos e despesas, identifica os produtos mais lucrativos para a organização e, com isso, possibilita a criação de políticas gerenciais que alavanquem o lucro. Além disso, ao permitir a verificação da lucratividade de produtos, também contribui para a geração de políticas gerenciais para as unidades de negócios e para a organização como um todo.

A utilidade da margem de contribuição está relacionada à lucratividade dos produtos, mercadorias ou serviços prestados. A partir do preço de venda e da diminuição dos custos e despesas variáveis, se consegue identificar o excedente de recursos que será utilizado para cobrir os gastos fixos e, ainda o montante que sobra para a formação do lucro. A margem de contribuição é essencial para a elaboração da política de vendas, uma

vez que permite que as empresas conheçam os produtos mais lucrativos e quais necessitam ser ajustados ou até extintos. Por meio da margem de contribuição também é possível calcular o ponto de equilíbrio, que indica o mínimo a ser vendido para que a organização não fique no prejuízo.

O planejamento estratégico é o artefato gerencial que serve para o desenvolvimento de estratégias organizacionais, com definição de processos de trabalho, previsão de recursos e estabelecimento de responsabilidade para períodos futuros, no intuito de conduzir a empresa para um cenário esperado. A implantação do planejamento estratégico permite a melhoria de processos internos, de tomada de decisão, de alocação de investimentos, de proteção quanto às mudanças do ambiente de negócios. Além disso, esse artefato funciona com uma base para a geração de vantagem competitiva, uma vez que possibilita a identificação antecipada de riscos e de oportunidades dos negócios.

A Tabela 6 mostra os níveis de importância e de utilização dos artefatos de cada estágio evolutivo, comparando as organizações por segmento econômico.

Tabela 6 - Segmentos econômicos (em médias)

Estágios	Indústria		Comércio		Serviços	
	Importância	Utilização	Importância	Utilização	Importância	Utilização
Estágio 1 (E1)	3,20	2,52	2,69	2,28	2,63	2,04
Estágio 2 (E2)	2,93	2,23	2,75	2,24	2,72	2,06
Estágio 3 (E3)	2,87	2,34	2,53	1,98	2,40	1,88
Estágio 4 (E4)	2,86	2,22	2,70	1,98	2,53	1,84

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os resultados revelaram que as maiores médias de importância e utilização foram, sequencialmente, na indústria, seguida pelo comércio e serviços. As organizações do segmento industrial se destacam por re-

alizarem a transformação de matéria-prima em produtos e, consequentemente, seu negócio possui operações mais complexas em relação aos demais segmentos econômicos. Por isso, necessitam de artefatos gerenciais adequados para a gestão. Em contrapartida, as organizações prestadoras de serviços demandam por menor utilização desses artefatos. Isso pode ser justificado, também, pela baixa complexidade de negócio, uma vez que seu processo operacional tende a ser mais simples na formação do preço de venda e na prestação dos serviços.

No segmento industrial, os artefatos gerenciais mais relevantes foram: margem de contribuição, com importância de 90,24% e utilização de 78,05%; orçamento, com importância de 92,68% e utilização de 80,49% e; simulação de lucratividade dos produtos, com importância de 92,68% e utilização de 65,85%. No segmento comercial destacaram-se: orçamento, com importância de 90,00% e utilização de 55,00%; simulação de lucratividade dos produtos, com importância de 92,50% e utilização de 60,00%; e custo financeiro dos estoques, com importância de 82,50% e utilização de 55,00%. Por sua vez, no segmento de prestação de serviços, os mais representativos foram: orçamento, com importância de 92,73% e utilização de 69,09%; planejamento estratégico, com importância de 83,64% e utilização de 52,73% e; simulação de lucratividade dos produtos, com importância de 85,45% e utilização de 50,91%.

De modo geral, os resultados da pesquisa convergem com os estudos anteriores ao apontar que os principais artefatos da contabilidade gerencial nas organizações foram: a) planejamento estratégico (TEIXEIRA et al., 2011; ISIDORO et al., 2012; REIS; TARIFA; ALMEIDA, 2017; RUSSO; GUERREIRO, 2017; SOUZA; GASPARETTO, 2017); b) orçamento (TEIXEIRA et al., 2011; ISIDORO et al., 2012; LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017; REIS; TARIFA; ALMEIDA, 2017; RUSSO; GUERREIRO, 2017; SOUZA; GASPARETTO, 2017) e; c) simulação de lucratividade dos produtos (MACOHON; BEUREN, 2016; LUNKES; COSTA; BORTOLUZZI, 2017; REIS; TARIFA; ALMEIDA, 2017; SOUZA; GASPARETTO, 2017).

Por outro lado, os resultados da pesquisa mostraram que o artefato da contabilidade gerencial menos apontado foi o *Economic Value*

Added (EVA), que também foi percebido nos achados de Teixeira et al. (2011), Isidoro et al. (2012), Macohon e Beuren (2016), Reis, Tarifa e Almeida (2017) e Souza e Gasparetto (2017). Em segundo lugar, teve-se o *Business Intelligence* (BI), como o menos citado, que também foi constatado no trabalho de Macohon e Beuren (2016).

Quanto aos estágios evolutivos, na amostra investigada predominaram os estágios 1 (Determinação do Custo e Controle Financeiro) e 2 (Informação para Controle e Planejamento Gerencial), evidenciando a utilização de artefatos tradicionais da contabilidade gerencial no processo de gestão das organizações. Tais resultados corroboram os resultados dos estudos de Mattos, Freitag e Starke Júnior (2010), Macohon e Beuren (2016), Lunkes, Costa e Bortoluzzi (2017), Reis, Tarifa e Almeida (2017) e Souza e Gasparetto (2017) que também verificaram maior ênfase em artefatos tradicionais dos estágios evolutivos 1 e 2 nas organizações investigadas.

Considerações finais

Os artefatos da contabilidade gerencial são instrumentos essenciais para garantir a eficiência e a continuidade dos negócios. Por meio deles, a organização é capaz de obter informações relevantes e objetivas para o processo decisório, realizar avaliações de desempenho e promover melhorias na gestão das atividades. Desse modo, o objetivo geral da pesquisa foi identificar os estágios evolutivos da contabilidade gerencial que predominam nas organizações da região carbonífera de Santa Catarina.

Os resultados apontaram que as empresas investigadas são, preponderantemente, de micro e pequenos portes, com natureza jurídica Ltda, e possuem como responsáveis pela área gerencial os proprietários/sócios. A maioria das organizações caracteriza-se como empreendimentos familiares, nos quais os responsáveis desempenham funções gerenciais e operacionais. Os artefatos da contabilidade gerencial que mais se destacaram por estágios evolutivos foram: margem de contribuição (estágio 1), o orçamento (estágio 2), o planejamento estratégico (estágio 3), a simulação de lucratividade dos produtos (estágio 4). Por outro lado, os artefatos

que menos se destacaram foram o EVA (estágio 4), o *business intelligence* (estágio 2), a ABM (estágio 3) e o *kaizen* (estágio 3). Os artefatos dos estágios evolutivos 1 e 2 foram os predominantes, com maiores médias de importância e de utilização nas organizações investigadas.

Diante dos resultados da pesquisa, conclui-se que, as organizações investigadas consideram como os mais importantes e os de maior utilização os artefatos da contabilidade gerencial dos estágios 1 (Determinação do Custo e Controle Financeiro) e 2 (Informação para Controle e Planejamento Gerencial). Esses artefatos, representam instrumentos tradicionais de gestão, uma vez que são os primeiros artefatos de contabilidade gerencial e, conseqüentemente, são mais conhecidos pelos gestores, facilitando sua aceitação no ambiente organizacional.

A importância e utilidade de artefatos tradicionais da contabilidade gerencial pode estar relacionada à facilidade de entendimento conceitual dos artefatos pelo corpo gerencial e pela baixa exigência de mudanças na cultura organizacional de gestão, quando comparado aos artefatos contemporâneos dos estágios 3 (Redução de perdas de recursos no processo operacional) e 4 (Criação de valor através do uso efetivo dos recursos), que requerem uma gestão mais profissionalizada, apoio de consultorias externas e maior conscientização de todos os colaboradores. Tudo isso pode levar a um maior dispêndio de recursos financeiros e não financeiros que dificulta a implantação de artefatos contemporâneos nas empresas. Além do mais, cabe observar que a amostra investigada é composta, em grande parte, por micro e pequenas empresas familiares, que podem não demandar por artefatos contemporâneos na gestão dos negócios, visto que seu campo de atuação tende a ser menos complexo.

Na análise por segmento econômico, as empresas industriais deram maior ênfase à importância e utilização de artefatos contemporâneos do que as comerciais e as de prestação de serviços. Isso remete diretamente à operacionalização do negócio, que é mais complexa, pois envolve a transformação de insumos em produtos, e que por isso demanda por artefatos gerenciais mais atualizados para otimizar os processos de fabricação, armazenamento, distribuição e comercialização de produtos.

Adicionalmente, os resultados revelaram que as organizações que possuem setor gerencial formalmente implantado se preocupam mais com a utilização de artefatos contemporâneos de contabilidade gerencial do que as que não possuem departamento específico. Isso indica que tais organizações ao possuírem uma estrutura formal, contam com profissionais especializados na área gerencial que escolhem as melhores práticas de trabalho para otimizar os processos operacionais e a criação de valor organizacional, enquanto as empresas que não possuem um setor gerencial próprio, apenas direcionam sua atenção para o controle dos custos e planejamento financeiro.

Os resultados também indicaram que, independentemente do porte, as organizações utilizam com maior intensidade os mesmos artefatos de contabilidade gerencial. Além disso, foi observada a utilização de indicadores não financeiros com bastante frequência nas médias (70,00%) e nas grandes (78,26%) empresas. Os indicadores não financeiros são artefatos gerenciais que permitem reconhecimento de fatos, situações e percepções que não são passíveis de mensurar quantitativamente, mas que são importantes para a melhoria contínua do processo de gestão. Esses indicadores fornecem informações sobre os comportamentos de clientes, fornecedores, colaboradores, entre outros, e podem alavancar o desempenho operacional.

Por fim, como sugestão para futuras pesquisas indica-se: a) ampliação da amostra investigada para consolidação dos resultados; b) aplicação da pesquisa em outras regiões e contextos econômicos para cotejamento de resultados; c) realização de estudos de caso para compreender o funcionamento dos artefatos da contabilidade gerencial nas organizações da AMREC.

Referências

ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. IFAC's Conception of the Evolution of Management Accounting: A Research Note. *Advances In Management Accounting*, [s.l.], v. 15, p.229-247, 2006.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 2006. 1019 p. Tradução de: Adalberto Ferreira das Neves.

ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO CARBONÍFERA - AMREC. Criciúma, 2017.

Disponível em: <<http://www.amrec.com.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/59316>> Acesso em: 14 maio. 2018.

ATKINSON, Anthony A. et al. **Contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 812 p. Tradução de: André Olímpio Mosselman e Du Chenoy Castro. Revisão Técnica: Rubens Famá.

BARBIERI, Carlos. **BI2 Business Intelligence: modelagem e qualidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. São Paulo: Atlas, 2007. 429 p.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K.. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Elsevier Science**, [s.l.], v. 23, n. 3, p.243-264, abr. 1998.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC), valor econômico agregado (EVA)**. São Paulo: Atlas, 2005.

FREZATTI, Fábio et al. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOULARTI FILHO, Alcides. **Caderno de informações socioeconômicas da AMREC: séries históricas**. Criciúma, SC: UNESC, 2004. 31 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/>> Acesso em: 31 maio. 2018.

INTERNATIONAL FEDERATIONS OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International management accounting practice (IMAP)**, 1998.

ISIDORO, Claudinei et al. A utilização de artefatos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias. **R. Cont. Ufba**, Salvador, v. 6, n. 2, p.39-55, jun. 2012.

ITTNER, C.; LARCKER, D. Total quality management and the choice of information and reward systems. **Journal of Accounting Research**, v. 33, p. 1-41, 1995.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S.. **A relevância da contabilidade de custos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 239 p. Tradução de: Ivo Korytowski. Revisão Técnica de: Marcos A. Reis Villela e Moises Swirski.

LUNKES, Rogério João; COSTA, Carla Helen; BORTOLUZZI, Daiane Antonini. Estudo sobre a adoção de práticas de contabilidade gerencial em empresas hoteleiras. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 24., 2017, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: CBC, 2017. p. 1 - 15.

MACOHON, Edson Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial que preponderam em um polo industrial moveleiro. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 15, n. 45, p.9-22, maio 2016.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 370 p

MATTOS, Mariney Abreu; FREITAG, Viviane da Costa; STARKE JUNIOR, Paulo Cesar. Os Estágios Evolutivos da Contabilidade Gerencial: estudo aplicado às empresas prestadoras de serviços contábeis de Curitiba e região metropolitana. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 17., 2010, Belo Horizonte. **Anais...** Florianópolis: CBC, 2010. p. 1 - 16.

REIS, Luciano Gomes dos; TARIFA, Marcelo Resqueti; ALMEIDA, Lauro Brito de. Níveis das Práticas de Contabilidade Gerencial no Cooperativismo Agroindustrial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 24., 2017, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: CBC, 2017. p. 1 - 15.

RICARDINO, Alvaro. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005. 255 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, Paschoal Tadeu; GUERREIRO, Reinaldo. As práticas de contabilidade gerencial mais usadas por empresas que operam no Brasil. In: SEMEAD, 20., 2017, São Paulo. **Seminários em Administração**. São Paulo: SEMEAD, 2017. p. 1 - 14.

SOUTES, Dione Olesczuk. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras**. 2006. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SOUZA, Fabiana Frigo; GASPARETTO, Valdirene. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por empresas inovadoras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 24., 2017, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Cbc, 2017. p. 1 - 16.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de contabilidade gerencial: um instrumento para agregar valor**. Curitiba: Juruá, 2008. 331 p.

SULAIMAN, Maliah Bt.; AHMAD, Nik Nazli Nik; ALWI, Norhayati. Management accounting practices in selected Asian countries: a review of the literature. **Managerial Auditing Journal**, [s.l.], v. 19, n. 4, p.493-508, maio 2004.

TEIXEIRA, Ardelmo José Campanharo et al. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 8, n. 3, p.108-127, maio 2011. Trimestral.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos no comércio varejista**. Curitiba: Juruá, 2012. 256 p.

YOUNG, S. David; O'BYRNE, Stephen F. **EVA e gestão baseada em valor: guia prático para implementação**. Porto Alegre: Bookman, 2003. 422 p. Tradução de: Paulo Roberto Barbosa Lustosa e Otávio Ribeiro de Medeiros.

CAPÍTULO VIII -SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA

Isaac Gezer Silva de Oliveira²⁵

Sâmela Pedrada Cardoso²⁶

Resumo

A crescente demanda por adoção de políticas socioambientais alteraram o comportamento de investidores e seus respectivos critérios de investimento. Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo identificar quais os fatores explanatórios influenciam na probabilidade de adesão das companhias ao Índice BMF&BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial. Foram coletados dados econômico-financeiros das 100 companhias com maior liquidez de ações entre os anos de 2010 a 2013. Aplicou-se um modelo probabilístico de regressão *logit* em painel a fim de explicar o efeito de cada variável explanatória na razão de chances de inclusão ao índice. Os resultados indicam que a um nível de significância estatística α 0,05 o setor de atuação, o controle estatal, o nível de governança corporativa, o tamanho da empresa, a emissão de ADR e o valor de mercado influenciam positivamente na probabilidade de uma companhia ser incluída no ISE. Com o esforço para seguir os padrões exigidos de sustentabilidade as companhias da carteira podem influenciar no contexto ambiental, tendo em vista que são grandes corporações e desse modo recebem mais investimentos que podem ser revertidos

25 Mestre em Ciências Contábeis. Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). E-mail: isaac@ifes.edu.br

26 Mestranda em Administração. Instituto Federal do Espírito Santo (IFES). E-mail: samela.cardoso@ifes.edu.br

aos aspectos ambientais e sociais, na concepção de criação de valor compartilhado.

Palavras-chave: Desenvolvimento sustentável, desenvolvimento econômico, investimentos sociais, regressão logística, governança corporativa.

8.1 Introdução

Perante o desenvolvimento econômico, globalização e aumento de poder aquisitivo, a sociedade acompanhou nas últimas décadas um aumento substancial do consumo de recursos naturais. Este modelo de crescimento econômico gerou muitos desequilíbrios, observando-se aumento de riqueza, contudo acompanhado de degradação ambiental, aumento de poluição e discrepâncias sociais.

Conquanto, destaca-se que o acesso à informação e a tecnologia também acompanharam esse processo despertando na sociedade maior atenção à demanda social e ambiental. Desse modo, diversos grupos de proteção ao meio ambiente foram disseminados, desencadeando buscas pela proteção do meio ambiente e pela promoção do desenvolvimento sustentável.

Sendo assim as grandes corporações não podiam deixar de ser o alvo de cobranças por uma gestão ambiental e fomento de estratégias sustentáveis. Nesse sentido, tais instituições passaram a adotar uma série de medidas para redução do impacto ambiental ocasionado por suas atividades e começaram a se preocupar com a evidenciação dessas medidas para seus *stakeholders* diretos e indiretos.

Tais ações são oriundas de exigências legais, pressão da sociedade e da necessidade das companhias se contextualizarem na perspectiva da responsabilidade socioambiental e cumprirem não somente seu objetivo econômico, mais também social e ambiental. Freeman e Reed (1983) destacam o dinamismo das influências das partes interessadas sobre o processo de decisões corporativas, nesse sentido é salutar que as empresas atendam os anseios de todos os seus usuários, devendo para isso observar não somente a dimensão do lucro, que atende ao seu grupo de acionistas, mas também outras dimensões, dentre elas a social

e ambiental para atendimento de outras partes interessadas na empresa, tais como sociedade, clientes e fornecedores.

Nossa (2002) acresce que, o número de empresas que manifestam preocupação com as demandas ambientais é crescente, em razão da percepção que poluir representa desperdício, ineficiência e perda de competitividade. Sendo assim são traçadas medidas para mitigar os impactos ambientais e divulgar tais informações, atendendo aos preceitos de responsabilidade e a pressão dos *stakeholders*, bem como adicionando valor corporativo aos negócios.

No Brasil a evidenciação ambiental é predominantemente voluntária, tendo em vista que a legislação ainda é incipiente e com níveis de detalhamento inexpressivo (PEDRON, 2014). Nessa perspectiva foi criado em 2005 pela Bolsa de Valores de São Paulo o Índice de Sustentabilidade empresarial (ISE), que consiste em uma carteira de ações de empresas comprometidas, reconhecidamente a partir de algumas métricas, com um conjunto de ações de responsabilidade socioambiental e sustentabilidade empresarial. No ponto de vista do mercado financeiro, espera-se que as ações das companhias listadas no ISE se valorizem na medida em que as exigências por um mercado responsável se efetivem (BM&FBOVESPA, 2010).

Não obstante, o mundo dos negócios é visto por muitos como uma das principais causas de problemas sociais, econômicos e ambientais. As grandes corporações são percebidas por estarem continuamente crescendo à custa da sociedade. Todavia, essa percepção tende a se modificar na atual sociedade pós-capitalista (DRUCKER, 1993) com a inserção da responsabilidade social no cerne do escopo de negócios e na criação de valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011; NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012).

Logo, ao adotar as práticas de responsabilidade social corporativa e aderirem ao Índice ISE as empresas sinalizam ao mercado um maior comprometimento com ações de sustentabilidade empresarial, demonstrando que além da preocupação com as perspectiva econômica há uma busca por inserção de valores compartilhados no que tange ao desenvolvimento social e ambiental, buscando desse modo atender,

pelo menos em parte, os anseios da sociedade moderna pelo desenvolvimento de modelos de negócios sustentáveis.

Perante esse contexto, depreende-se o objetivo dessa pesquisa que consiste em **identificar quais os fatores explanatórios, concernentes a desempenho econômico, valor de mercado e governança corporativa, influenciam na probabilidade de adesão das companhias ao Índice BMF&BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial.**

Este estudo se justifica frente às crescentes demandas pelo desenvolvimento sustentável e na busca por corroborar com a discussão acadêmica sobre o assunto, propiciando reflexões aplicações práticas para investidores, clientes, empresas e demais atores envolvidos nos negócios que causam impacto aos recursos naturais.

De acordo com o *Global Reporting Initiative* (2006) um dos desafios principais do desenvolvimento sustentável são as novas formas de pensar e a busca por escolhas inovadoras. Ora, se o desenvolvimento de tecnologia e informação colabora com o crescimento econômico, estes também podem contribuir para gerar soluções aos riscos e danos que esse crescimento ocasiona a sustentabilidade do meio ambiente. Nessa perspectiva inovações, novas tecnologias e conhecimentos em gestão desafiam as instituições a desenvolverem estratégias e práticas adequadas quanto ao impacto de seus produtos, serviços e operações sobre as sociedades.

Ferreira (2010) complementa que após diversas décadas com as vantagens competitivas sobressaindo aos desequilíbrios ambientais, surge à demanda por manutenção e preservação do meio ambiente através de novos processos produtivos, eficiência energética e outros instrumentos que favoreçam o equilíbrio econômico, social e sustentável. Perante essa realidade surge também a demanda por informações dessas ações de responsabilidade socioambiental das corporações a fim de prover aos seus usuários formas de avaliar adequadamente as instituições e incentivar a melhoria contínua dos sistemas de proteção ambiental e social.

8.2 Referencial teórico

8.2.1 Teoria dos Stakeholders

As empresas são criadas no intuito de propiciar ganhos econômicos para aqueles que a criaram e assumiram o risco inerente ao negócio. Outrora, é salutar observar que toda empresa funciona como um sistema aberto promovendo relações com diversos atores em seu ambiente interno e externo (FRIEDMAN, 1970). Desse modo a organização deve considerar uma gestão efetiva de todas as relações com os diversos atores e não somente da relação com o proprietário.

O desempenho de uma empresa deve levar em consideração os retornos que aperfeiçoam o resultado de todos os *stakeholders* envolvidos, e não apenas o resultado dos proprietários ou acionistas (CARROL, 1979; FREEMAN, 1984). Desse modo deve-se considerar a perspectiva dos clientes, fornecedores, empregados, governo, comunidade de demais atores envolvidos com o negócio da empresa.

Nesse sentido a teoria dos *stakeholders* preconiza que as ações da empresa devem ser planejadas e dirigidas ao atendimento das expectativas dos diversos grupos que estão envolvidos direta e indiretamente no negócio empresarial, pois a manutenção e sucesso em longo prazo dependem dessas interações com as partes interessadas (FREEMAN e MCVEA, 2000). Ademais, Clarkson (1995) destaca que as empresas com elevado desempenho socioambientais possuem bons relacionamentos com seus diferentes *stakeholders*, diminuindo o risco e aumentando o nível de *performance* financeira.

Destarte, os stakeholders devem perceber o valor da companhia e, sobretudo interferir em sua realidade, influenciando na tomada de decisão que afeta a sobrevivência corporativa direta ou indiretamente (CORREIA; AMARAL 2006). Desse modo as empresas devem traçar estratégias para suas relações com os diferentes usuários levando em consideração o impacto potencial dos stakeholders nas unidades estratégicas corporativas e de negócios (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

8.2.2 Responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios

O crescimento populacional, os efeitos da globalização, a discrepância econômica, social e ambiental entre as regiões e ainda o esgotamento de recursos naturais e da capacidade da biosfera absorver resíduos e poluentes despertaram maior interesse na análise das questões ambientais pela sociedade (MOURA, 2000). Perante o maior acesso a informação e conhecimento as pessoas e sociedades pressionam as empresas em busca de maior responsabilidade socioambiental, pois estas desempenham um forte impacto nas demandas sociais e ambientais.

O desenvolvimento Sustentável, de acordo com Brundtland et al (1991) trata do atendimento das necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Nesse contexto, Harrington e Knight (2001) asseveram que as corporações devem considerar o impacto econômico, social e ambiental concernente as suas atividades. As práticas gerenciais das demandas ambientais são compreendidas como responsabilidade socioambiental corporativa.

Para Correia e Amaral (2006) a responsabilidade social exige das empresas uma gestão voltada para os *stakeholders*, ao passo que cada vez mais, seja de forma voluntária ou por pressão de clientes e consumidores, é demandada das empresas ações de responsabilidade social e a reconstrução contínua da relação empresarial com seus usuários internos e externos.

Desse modo, salienta-se que as empresas não possuem apenas o objetivo econômico, mas também responsabilidade com a sociedade para o atendimento de suas demandas sociais e ambientais, comprometendo-se assim com seus diversos atores envolvidos, seja do ponto de vista legal, seja no campo da ética e da moral.

8.2.3 Índice de sustentabilidade empresarial

Perante a importância e aumento da preocupação com o meio ambiente e desenvolvimento sustentável, gestores e investidores tem dado maior atenção às ações de sustentabilidade e responsabilidade social

corporativa, incluindo desse modo a variável ambiental nas estratégias e práticas das empresas. Essa perspectiva induziu mercados financeiros a buscarem índices que possibilitem reflexões sobre o desempenho das companhias nos esforços empreendidos com a sustentabilidade empresarial (MELO et al, 2012).

Sendo assim seguindo a tendência das principais bolsas de valores pelo mundo a BM&FBOVESPA lançou em 2005 o Índice de Sustentabilidade Empresarial, com o intuito de refletir o retorno de uma carteira que possui em sua composição ações de empresas que possuem comprometimento com a sustentabilidade empresarial. Dessa forma o Índice possui ainda o objetivo de ser um indutor de boas práticas no meio corporativo brasileiro (BOVESPA, 2014).

Para composição do índice, consideram-se as 150 ações mais líquidas nos 12 meses anteriores à avaliação, o fato de ter sido negociada em pelo menos 50 por cento dos pregões ocorridos nos últimos 12 meses e o atendimento aos critérios de sustentabilidade do Índice de Sustentabilidade Empresarial. Para tanto são enviados questionários abrangentes de avaliação de desempenho em quatro requisitos: Eficiência Econômica, Equilíbrio Ambiental, Justiça Social e Governança Corporativa. O preenchimento do questionário é voluntário e sua análise é procedida com técnica estatística e multivariada.

O ISE consiste, portanto, em um índice que mede o retorno médio de uma carteira teórica composta por ações de companhias listadas na bolsa de valores de São Paulo (BM&FBOVESPA) e que se destacam pelo alinhamento estratégico com a sustentabilidade, adotando práticas que contribuem para o desenvolvimento sustentável.

Destaca-se ainda que o Índice BM&FBOVESPA de Sustentabilidade Empresarial foi desenvolvido com base no conceito “*Triple Bottom Line*” que consiste na avaliação de aspectos ambientais, sociais e econômico-financeiros de maneira integrada. Adotam-se ainda indicadores de governança corporativa, bem como natureza e características do produto.

8.2.4 Estudos anteriores

Dentre estudos relacionados a presente pesquisa destaca-se o trabalho de Zago (2007) que verificou se a inclusão de empresas no *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) propicia maior retorno financeiro. O estudo apontou para um efeito nulo entre a adesão ao índice e o retorno financeiro das companhias. Não obstante, López, Garcia e Rodriguez (2007) examinaram se o desempenho financeiro é afetado pela responsabilidade social comparando as empresas listadas no Índice Dow Jones de Sustentabilidade e as empresas não integrantes do índice. Os autores constataram maior *performance* nas empresas com bom patamar de Responsabilidade Social Corporativa.

Na mesma perspectiva Robinson, Kleffner e Bertels (2011) evidenciaram que as corporações incluídas no DJSI obtiveram um aumento no valor das ações, mesmo com todos os custos inerentes às ações de sustentabilidade empresarial e inclusão no índice. Por sua vez, Johnson (2011) constatou que companhias baseadas nos preceitos de sustentabilidade tendem a ter melhores resultados, no que tange ao menor risco e maior desempenho.

No Brasil, o estudo de Dias (2007) teve o objetivo de mensurar se a inserção da companhia no ISE cria valor ao acionista. O autor concluiu que nas datas próximas à inclusão houve retorno de valor anormal ao acionista. Nesse sentido, Teixeira, Nossa e Funchal (2011) constataram que as empresas participantes do ISE tiveram uma associação negativa ao endividamento e risco.

Machado, Machado e Corrar (2009) evidenciaram que a rentabilidade média do ISE é estatisticamente igual à rentabilidade das demais carteiras de ações da BM&FBOVESPA. Os autores concluíram que não há diferença significativa entre os retornos das carteiras. Por conseguinte, Carpalli (2010) investigou se a inserção de uma companhia no ISE gera cria valor para o acionista a partir de um estudo de eventos. O autor concluiu que em datas próximas ao anúncio de inclusão existem retornos anormais positivos.

Já o estudo empreendido por Nunes et al (2010) analisou fatores que influenciam a adesão de companhias ao ISE e identificaram que o tamanho da empresa e o setor de atividade são determinantes que influenciam a adesão das empresas ao índice BM&FBOVESPA de sustentabilidade empresarial.

Têm-se ainda o estudo de Melo et al (2012) que objetivou analisar os efeitos do desempenho financeiro das indústrias de papel e celulose na probabilidade de elas comporem o ISE. Concluíram que a liquidez corrente e o *Ebitda* influenciaram positivamente a adesão dessas empresas ao índice em comento. Já Machado et al (2012) analisaram a relação entre investimentos socioambientais e a inclusão de empresas no Índice de Sustentabilidade empresarial da BM&FBOVESPA, concluíram que a associação testada é positiva.

Teixeira, Nossa e Funchal (2011) investigaram a relação entre financiamento das empresas, risco e a participação das firmas no ISE. Os autores concluíram que as empresas participantes do Índice de Sustentabilidade tiveram relação negativa com o risco e com o endividamento. Outra pesquisa relevante sobre o assunto consiste no trabalho de Orellano e Quiota (2011) que estudaram variáveis extraídas dos balanços sociais de 44 empresas entre os anos de 2001 a 2007 e evidenciaram relação positiva entre investimento social e desempenho, mensurado pelo ROA e ROE, entretanto não encontraram evidências para o *Q de Tobin*.

Abordando a temática de responsabilidade social a partir da divulgação do balanço social o trabalho de Ferreira et al (2011) teve como objetivo investigar a relação entre a riqueza gerada e os investimentos sociais realizados pelas empresas. Os resultados demonstraram que, de modo geral, os investimentos sociais (internos, externos e ambientais) realizados pelas empresas estão relacionados positivamente com o valor econômico gerado.

Destaca-se ainda o estudo de Pletsch et al (2014) que analisou a evidenciação das práticas ambientais das Companhias do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e demonstraram que a maioria das empresas possuem política ambiental estruturada.

Constata-se divergência nos resultados de alguns estudos e lacunas para compreensão da dinâmica da sustentabilidade aplicada nos negócios. Perante esse quadro, o presente estudo buscou trazer contribuições para as discussões e reflexões acerca do tema.

8.3 Metodologia

A abordagem metodológica empregada nesta pesquisa foi quantitativa e descritiva. De acordo com Popper (1972), o pesquisador nessa abordagem parte de aportes conceituais estruturados para formar hipóteses sobre os fenômenos que pretende pesquisar. A coleta de dados prima por informações numéricas, e são modeladas com apoio da estatística multivariada, a fim de averiguar ou não a ocorrência das consequências traçadas, o que permite aceitar ou rejeitar as hipóteses mesmo que provisoriamente. A abordagem quantitativa é aplicada comumente a estudos descritivos que buscam identificar e classificar a relação entre as variáveis, ou seja, é possível identificar o grau de relação entre as variáveis (RICHARDSON, 1999). No polo epistemológico a pesquisa buscou o enfoque empírico-analítico, em que se utilizam variáveis, operacionalizadas como dependentes e independentes a fim de determinar funções e estabelecer partir do tratamento de dados uma relação entre as variáveis (MARTINS, 2002).

O Universo da pesquisa compreende nas companhias listadas na BM&FBOVESPA e a amostra é representada pelas empresas com as 100 ações mais líquidas, ou seja, maior quantidade de negociações de acordo com a base de dados, para os anos de 2010, 2011, 2012 e 2013. A justificativa para a amostra é o fato de ser mais apropriado captar os efeitos do valor de mercado em companhias com ações maior liquidez. Ademais, o ISE considera a liquidez das ações para tornar a empresa elegível à carteira. A coleta de dados foi realizada a partir do software Economática® e do portal da BM&FBOVESPA, enquanto os dados foram tabulados por meio do software de modelagem estatística SPSS®. Foi empregada, na análise de dados, a técnica estatística multivariada da regressão logística em painel com estimação pelo método *enter*.

8.3.1 Desenvolvimento das hipóteses de pesquisa e instrumentalização das variáveis

O tamanho das empresas consiste em uma variável amplamente encontrada em pesquisas anteriores, sendo esta associada positivamente com evidências das informações socioambientais (MICHELON, 2007; NUNES et al, 2010). Conforme Watts e Zimmerman (1986), na concepção da teoria positiva da contabilidade, empresas maiores empregam técnicas para redução do lucro com maior frequência que as empresas de menor porte. Nesse sentido a evidência das informações nas grandes empresas causa maior impacto propiciando custos político potenciais. Nesse sentido Nunes et al (2010) destacam que altos lucros podem chamar atenção desfavorável dos grupos de pressão em razão da percepção de que bons resultados podem estar relacionados há comportamentos inaceitáveis como fortes impactos negativos ao meio ambiente. Sendo assim espera-se que empresas possuem alto grau de evidência, tendo assim maior probabilidade de adesão ao Índice de Sustentabilidade Empresarial.

H1 O tamanho das companhias está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.

Além de gerar riqueza para seu acionista a empresa deve estar comprometida com as práticas de responsabilidade socioambiental e sustentabilidade empresarial, o que representa um diferencial para o crescimento da companhia em longo prazo. Estudos teóricos e empíricos salientam que companhias que adotam práticas sustentáveis conseguem apresentar melhor desempenho econômico financeiro e agregar maior valor a suas ações, gerando riqueza aos seus investidores (ARANTES, 2006; MITTAL et al, 2008; GODFREY, et al, 2008). Depreende-se dessa lógica a segunda hipótese da pesquisa:

H2 O desempenho econômico e de mercado das companhias estão positivamente relacionados com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.

No Brasil, a propriedade acionária é altamente concentrada, o que corrobora com o conflito de agência entre acionistas minoritários e ma-

goritários. Nunes et al (2010) salientam que a alta concentração acionária pode diminuir a preocupação com investimentos em práticas de responsabilidade socioambientais, tendo em vista que o controle e propriedade estão concentrados na mesma pessoa ou em um grupo pequeno de indivíduos. Sendo assim desenvolveu-se a terceira hipótese da pesquisa:

H3 A concentração acionária está negativamente relacionada com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.

As companhias de capital aberto podem emitir seus títulos mobiliários fora de seu mercado doméstico, através dos Depositary Receipts (DRs). Para cada mercado internacional existe uma designação, no Brasil tais títulos são conhecidos como Brazilian Depositary Receipts (BDRs) e nos Estados unidos como American Depositary Receipts (ADRs) seguindo regulação da Security Exchange Commission (SEC). Essas ações ou outros valores mobiliários são, portanto, emitidas no exterior por instituição depositária (BORTOLI, 2002).

De acordo com Silveira, Barros e Famá (2004) para que ocorra o lançamento de títulos de empresas brasileiras no mercado norte-americano, através da emissão de ADR as empresas devem adotar práticas de governança corporativa superiores, a fim de atender as exigências da SEC. Considerando que as práticas de governança compõe o grupo dimensões analisadas para adesão ao ISE, espera-se uma associação positiva entre a emissão de ADR e a probabilidade de inserção ao índice, conforme explanado na quarta hipótese de pesquisa.

H4 A emissão de ADR está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.

No Brasil, além da característica de alta concentração de propriedade acionária, constata-se a presença do Estado no controle de algumas companhias (NUNES et al, 2010). A presença do Estado pode caracterizar o desprendimento da direção exclusiva de esforços para maximização da riqueza dos acionistas. Sendo assim o controle estatal pode interesse distinto do controle privado, pois insere em sua lógica a busca principal do atendimento ao interesse público. Desse modo pode haver maiores investimentos para o atendimento dessa necessidade do ponto de vista econômico, social e ambiental. Nessa linha coaduna-se a quinta hipótese de pesquisa.

H5 O controle público está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.

Para Blair (1995) governança corporativa trata-se de um conjunto de normas legais, culturais e arranjos institucionais que determina as ações, o controle e o monitoramento das empresas de capital aberto. Esse conjunto de práticas determina, portanto, o que as companhias de capital aberto podem fazer, como seu controle é exercido e como são alocados seus riscos e retornos.

Um importante advento com o objetivo de melhorar as práticas de governança no Brasil foi a criação do Novo Mercado e dos Níveis diferenciados de Governança Corporativa pela Bovespa em 2001, que foram inspirados na experiência do *neuer markt* alemão. O processo de inovação tido nessa experiência é que não houve necessidade do estabelecimento de nova legislação, não impactando, portanto, em empresas que já possuíam seu capital aberto, mas optaram por continuar listadas em mercados tradicionais com mecanismos de governança corporativa mais fracos (CARVALHO, 2002)

Os níveis de governança corporativa foram criados com intuito de destacar empresas comprometidas com melhores práticas de *governance*. Sendo assim as companhias podem aderir voluntariamente a três níveis distintos criados pela Bovespa: níveis 1 e 2 e novo mercado. Levando em consideração que a governança corporativa faz parte dos pilares que tornam as empresas elegíveis adesão ao ISE, formulou-se a sexta hipótese de pesquisa:

H6 O nível diferenciado de governança corporativa está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.

De acordo com Michelin (2007) o setor de atividade de uma corporação afeta sua prática de evidenciação de responsabilidade social corporativa, tendo em vista que empresas com altos índices de evidenciação ambiental participam de setores potencialmente poluidores. De acordo com Roberts (1992) os setores de alto impacto estão relacionados ao consumo intensivo de recursos naturais e matérias primas, tais como energia elétrica, petróleo e gás, siderurgia, mineração e papel e celulose. Acrescenta-se que Nunes et al (2010) encontraram relação

positiva entre setores de alto impacto e adesão ao índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBOVESPA. Sendo assim traçou-se a última hipótese de pesquisa:

H7 O fato de a empresa pertencer ao setor de atividade com alto potencial de impacto no meio ambiente está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.

Diante das sete hipóteses de pesquisa levantadas foram operacionalizadas as variáveis para testá-las conforme apresentado a tabela 01.

Tabela 01 - Hipóteses e operacionalização das variáveis

Variável Dependente*		Forma de Mensuração		
Adesão ao ISE		Anos 2010, 2011 e 2012: Variável <i>Dummy</i> : 1 se a companhia pertence ao ISE, 0 se não pertence ao ISE.		
Constructo	Variável Independente	Forma de Mensuração	Relação*	Hipótese**
Desempenho	Retorno sobre ativos (ROA)	Lucro líquido sobre ativo total	+	H1
	Q de Tobin (QT)	$Q = (VMA + D) / AT$	+	H1
Estrutura de Propriedade e Governança Corporativa	Concentração	Percentual da propriedade das ações dos 3 maiores acionistas	-	H2
	ADR	Variável <i>Dummy</i> : 1 se a companhia emite ADR, 0 se não emite ADR.	+	H3
	Controle	Variável <i>Dummy</i> : 1 se a companhia possui controle estatal, 0 caso contrário.	+	H4
	Seguimento	Variável <i>Dummy</i> : 1 se a companhia pertence ao seguimento Novo Mercado, 0 caso contrário.	+	H5
Característica da Companhia	Ativo Total	Logaritmo natural do Ativo Total	+	H6
	Setor	Variável <i>Dummy</i> : 1 se a companhia pertence a setor de alto impacto ambiental, 0 caso contrário.	+	H7

Fonte: Elaborado pelos autores

Obs.: * Relação esperada: + em caso de relação positiva; - em caso de relação negativa; ** Hipótese relacionada.

O modelo empírico empregado na pesquisa consiste uma regressão logística que de acordo com Hair et al (2006) e Fávoro (2009) segue a chance de ocorrência de determinado evento que é dada por:

$$chance = \left(\frac{p}{1-p} \right)$$

Sendo assim o modelo de regressão logística pode ser definida conforme a equação 1:

$$\ln(chance) = Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_k X_k \quad (1).$$

Onde para esse estudo,

$$L_i = \beta_0 + \beta_1 ROA_i + \beta_2 QTobim_i + \beta_3 Concent_i + \beta_4 ADR_i + \beta_5 Control_i + \beta_6 Seg_i + \beta_7 LnAT_i + \beta_8 Setor_i + \epsilon_i$$

Em que,

$$L_i = \begin{cases} 1 \\ 0 \end{cases}$$

Variável Independente categórica (ISE):

$P_i = 1$ caso a companhia pertença a carteira ISE

$P_i = 0$ caso contrário.

β_0 : é o intercepto.

$\beta_1 ROA_i$ é o lucro líquido dividido pelo ativo total da *i-ésima* companhia no ano *t-ésimo* ano.

$\beta_2 QTobim_i$ é o Q de Tobin da *i-ésima* companhia no ano *t-ésimo* ano.

$\beta_3 Concent_i$ Percentual da propriedade das ações dos 3 maiores acionistas da *i-ésima* companhia no ano *t-ésimo* ano.

$\beta_4 ADR_i$ Emissão de ADR, assume valor 1 caso a companhia *i* emita ADR e 0 em caso contrário.

$\beta_5 Control_i$ assume valor 1 caso a companhia *i* seja de controle acionário público e 0 em caso contrário.

$\beta_6\text{Seg}_i$ assume valor 1 se a companhia pertence ao seguimento Novo Mercado, 0 caso contrário.

$\beta_7\text{LnAT}_i$ é o logaritmo natural do ativo total da *i-ésima* companhia no ano *t-ésimo* ano.

$\beta_8\text{Setor}_i$ assume valor 1 se a companhia pertence a setor de alto impacto ambiental, 0 caso contrário.

ϵ_i termo de erro estocástico que capta o componente não sistemático, a parcela de variáveis não explicadas pelo modelo.

8.4 Resultados e discussão

Antes da estimação do modelo foi verificada a correlação entre as variáveis. A baixa correlação nas variáveis explicativas é importante para o modelo, pois caso o modelo apresentasse correlação alta o mesmo teria baixa eficiência, vez que as variáveis apresentariam uma combinação linear exata. A maior correlação encontrada foi de 0,47 entre o logaritmo natural do ativo total e o q de Tobin, o valor é considerado aceitável. Após essa análise foi estimado o modelo econométrico e os resultados encontram-se repostados na tabela 02.

Tabela 02 - Resultados da Regressão Logística em painel

		ISE	Odds Ratio
ROA	β	-0.026	0.973
	se	(0.07)	
QTobim	β	0.643***	1.90
	se	(0.67)	
CONCENT	β	-0.001	0.99
	se	(0.01)	
ADR	β	1.052***	2.86
	se	(0.16)	
CONTROL	β	2.384***	10.85
	se	(0.49)	

Ln(AT)	β	0.01***	1
	se	(0.00)	
SEG	β	0.728**	2.07
	se	(0.39)	
Setor	β	2.66***	14.31
	se	0.49	
Intercepto	β	11.49***	
	se	(2.97)	
LR test chi2	101.21	Hosmer-Lemeshow (HL)	0.5578
Prob > chi2	0.0000	Correctly Classified	0.7432
Pseudo R2	0.2964	N	400

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: (i) ***, **, *, estatisticamente significantes a 1%, 5% e 10% respectivamente.

Antes da análise o comportamento das variáveis explicativas verificam-se medidas importantes para análise do ajustamento do modelo. O teste da razão da verossimilhança (LR Test) emprega a distribuição qui-quadrada para verificar a significância conjunta do modelo, testando a hipótese nula de que todos os parâmetros são iguais à zero. Com um *p-valor* inferior ao nível de significância α 0,0001 foi rejeitada a hipótese nula do teste da razão de verossimilhança, demonstrando que pelo menos uma variável explanatória possui significância estatística no modelo logístico.

Em seguida foi procedido o teste *Hosmer-Lemeshow* que avalia se há diferenças significativas entre as frequências observadas e previstas. A hipótese nula do teste é de que há associação e nesse caso o modelo pode ser considerado ajustado. O resultado do teste demonstra que o *p-valor* (0.5578) foi superior ao nível de significância α de 0,05 não

permitindo rejeitar a hipótese nula e, por conseguinte demonstrando que o modelo possui um ajuste adequado.

Acresce que outra forma de verificação da qualidade do modelo logístico é a partir da classificação do modelo, considerando as medidas de sensibilidade, especificidade e percentual de acerto do modelo (FÁVERO, 2009). A sensibilidade refere-se ao percentual de acerto em relação ao evento (o fato da companhia pertencer a carteira ISE), outrora a especificidade representa o percentual de acertos que o modelo detém em relação ao não evento de interesse (o fato da companhia não pertencer a carteira ISE). Desse modo o modelo apresentou um percentual de sensibilidade de 67.95% e um percentual de especificidade de 76.61%. De um modo geral o modelo logístico classificou corretamente 74.32% das observações analisadas.

Verificou-se ainda a qualidade de ajustamento do modelo a partir da curva ROC (*Receiver Operating Characteristic*) que consiste em uma mensuração da capacidade do modelo discriminar as categorias da variável dependente. Segundo Fávero (2009) caso a área sob a curva apresente um valor menor ou igual a 0,5, o modelo não consegue discriminar as categorias. O gráfico representado na figura 01 apresenta a curva para o modelo empregado no estudo e evidencia que a área da curva alcançou 84 por cento demonstrando um poder discriminatório excelente.

Quanto aos resultados infere-se a partir da estimação dos modelos que a variável Ativo Total possui relação positiva e significativa estatisticamente com a probabilidade de a companhia pertencer ao ISE, o que confirma a hipótese 01 de estudo que esperava a relação positiva entre o tamanho da companhia e sua probabilidade de pertencer ao índice. Contudo vale destacar que por mais que a relação tenha sido estatisticamente significativa ela mostrou-se fraca, logo essa variável não possui um bom poder explicativo na variável dependente.

Concernente a hipótese 02 que esperava relação positiva entre desempenho e a probabilidade de a companhia pertencer ao ISE, foram estabelecidas 2 proxies, sendo uma atinente ao desempenho econômico (ROA) e outra relacionada ao desempenho de mercado (Q de tolim). No que concerne a variável ROA a mesma não foi significativa estatis-

ticamente. Já a variável Q de Tobin apresentou significância estatística e uma forte associação positiva, demonstrando assim um bom poder discriminatório e confirmando parcialmente a hipótese 02 da pesquisa.

Já a variável CONCENT, relacionada à concentração acionária não foi estatisticamente significativa, dessa forma não há possibilidades de realizar inferências e confirmar a hipótese 03 de pesquisa, contudo destaca-se que a direção do sinal fora conforme o esperado: uma relação negativa entre concentração acionária e a probabilidade de participação na carteira ISE.

Por sua vez, a variável ADR apresentou-se com significância estatística e associação positiva com a adesão ao Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&BOVESPA, confirmando assim a hipótese de pesquisa 04. O mesmo ocorreu com as variáveis CONTROL, SEG e Setor, confirmando respectivamente as hipóteses 05, 06, 07. Observa-se que a variável Setor foi a que se mostrou a mais discriminatória, demonstrando que empresas com maior nível de impacto ambiental são as que possuem maior probabilidade de pertencer ao índice, ou seja, adotar medidas de responsabilidade socioambiental para atenuar o efeito nocivo de suas atividades e mitigar a pressão dos *stakeholders*.

Examinando o poder de cada variável explanatória no comportamento da variável dependente em termos de razão de chances de ocorrência do evento de interesse. Desse modo as variáveis mais representativas foram o setor de alto impacto ambiental, a emissão de ADR o controle público, o fato de a companhia pertencer ao Novo Mercado e o Q de Tobin. Tomando-se como exemplo a variável concernente ao desempenho de mercado, para cada aumento na unidade do Q de Tobin a um aumento de 97 % $[(1.90-1) \times 100]$ de chance de uma empresa pertencer a carteira ISE, mantidas as demais variáveis constantes. O mesmo ocorre para as demais variáveis nas proporções de 107% (Seg) 186%(ADR) 985%(Control) e 1331%(Setor). A tabela 03 demonstra uma sinopse das hipóteses que foram confirmadas com os resultados da pesquisa.

Tabela 03 - Confirmação das hipóteses levantadas.

Hipóteses	Relação Esperada	Relação Encontrada	Sig.
H1 O tamanho das companhias está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.	+	-	Não refutada
H2 O desempenho econômico e de mercado das companhias estão positivamente relacionados com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.	+	+	Refutada parcialmente
H3 A concentração acionária está negativamente relacionada com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.	-	-	Não refutada
H4 A emissão de ADR está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.	+	+	Não refutada
H5 O controle público está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.	-	-	Não refutada
H6 O nível diferenciado de governança corporativa está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.	-	-	Não refutada
H7 O fato de a empresa pertencer ao setor de atividade com alto potencial de impacto no meio ambiente está positivamente relacionado com a probabilidade de sua adesão à carteira ISE.	+	+	Não refutada

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conclusão

O presente estudo enveredou-se na ótica do contexto econômico que ao longo de anos buscou a riqueza e o crescimento em detrimento dos aspectos sociais e ambientais é crescente demanda por adoção de

políticas socioambientais e de sustentabilidade. Com efeito, esta agenda modifica aos poucos o comportamento de investidores e seus respectivos critérios de investimento.

Nesse sentido foi criado pela Bovespa o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) que mensura a rentabilidade de uma carteira formada por empresas classificadas como altamente sustentáveis. As companhias que compõem a carteira são caracterizadas por possuírem um modelo de negócio sustentável e que propicia retorno aos seus acionistas. Desse modo há um comprometimento com projetos sociais, desenvolvimento sustentável e inclusão de temas relacionados à sustentabilidade nas estratégias organizacionais.

Perante esse panorama o presente estudo teve por objetivo identificar quais os fatores explanatórios, concernentes a desempenho econômico, valor de mercado e governança corporativa, influenciam na probabilidade de adesão das companhias ao Índice BMF&BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial.

Foram coletados dados econômico-financeiros das 100 companhias com maior liquidez de ações entre os anos de 2010 a 2013. As variáveis propostas ao modelo foram: o tamanho da empresa, o controle estatal, o nível de concentração acionária, o fato de a empresa emitir ADR (*American Depositary Receipt*), o nível de governança corporativa, o desempenho econômico mensurado pelos quocientes ROA (*Return on Assets*), o valor de mercado mensurado pelo *q de Tobin* e o fato da empresa pertencer a um setor econômico de alto impacto ambiental.

Aplicou-se um modelo probabilístico de regressão *logit* a fim de explicar o efeito de cada variável explanatória na razão de chances de inclusão ao índice. Os resultados sugerem que o setor de atuação, o tamanho, o controle estatal, o nível de governança corporativa, a emissão de ADR e o valor de mercado influenciam positivamente na probabilidade da companhia ser incluída no ISE.

Os achados da pesquisa contribuem para discussão das características econômico-financeiras que influenciam as empresas que investem em responsabilidade social e a respectiva inclusão dessas na carteira de sustentabilidade empresarial da BM&FBOVESPA. Propiciam-se

reflexões acerca da contribuição de possíveis investidores conscientes contribuírem para empresas comprometidas exercerem ações sustentáveis e por sua vez desencadearem subsídios para o desenvolvimento sustentável do país na ótica do crescimento econômico acompanhado do crescimento social e ambiental. Depreendem-se dessa lógica, que atores sociais como interventores de sua realidade socioambiental.

Com o esforço para seguir os padrões exigidos de sustentabilidade as companhias da carteira podem influenciar no contexto ambiental, tendo em vista que são grandes corporações e desse modo podem receber mais investimentos que de alguma forma pode ser revertido aos aspectos ambientais e sociais.

Sugere-se o empreendimento de novos estudos que abordem outras variáveis explicativas para mensurar os constructos testados dessa pesquisa ou ainda o teste com novos constructos que explicam a adesão das empresas ao ISE ou outras formas de legitimação e evidenciação ambiental. Não obstante, outra sugestão de estudo seria captar o paradoxo entre o nível de impacto ambiental e a efetividade das ações ambientais das empresas que compõe a carteira de sustentabilidade. Perante os resultados desta pesquisa seria interessante ainda investigar se a inserção de práticas socioambientais pelas grandes corporações é de fato oriunda da preocupação em estabelecer o equilíbrio sustentável global ou se advém da demanda econômica e competitiva de mercado.

Referências

- ARANTES, E. Investimento em Responsabilidade Social e sua Relação com o Desempenho Econômico das Empresas. *Conhecimento Interativo*. v. 2, n. 1, p. 03- 09, jan/jun. 2006.
- BLAIR, M. M. *Ownership and Control*. Washington: Brookings Institution, 1995.
- BORTOLI, F. J. I. 2002. *A dupla Listagem Internacional e seus Impactos no Comportamento das Ações das Empresas Listadas: Análise da Introdução dos ADRs Brasileiros na Bolsa de Valores de Nova Iorque*. Ribeirão Preto: Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- BOVESPA. Mercado: Ações – Índices. 2010. Disponível em: <<http://bovespa.com.br>>. Acesso em: 13 abril. 2010.
- BRUNDTLAND, G. et al. *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: FGV, 1991.
- CAPARELLI, C. E. Sustentabilidade e Retorno Ao Acionista: Um Estudo Sobre O Índice de Sustentabilidade Empresarial. In: XIII SEMEAD Seminários em Administração, 2010, São Paulo.

- CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, out. 1979.
- CARVALHO, A. G., Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração da USP*, v. 37, n. 3, jul/set, 2002.
- CORREIA, C. M. S.; AMARAL, J. F. S.. A influência do sistema de gestão ambiental na imagem organizacional perante os stakeholders: uma indústria têxtil de Minas Gerais. *Revista Pretexto*. Vol. 7, N. 2, 2006
- DIAS, Edson Aparecido. Índice de sustentabilidade empresarial e retorno ao acionista: Um estudo de evento. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.
- DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FAVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L.; *Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões*, Elsevier - Campus, Rio de Janeiro, 2009.
- FERREIRA, L. F. Indicadores de Sustentabilidade Corporativa aplicados a práticas de Gestão Ambiental. Uma proposta de avaliação prática por meio da contabilidade ambiental. 95 f. Tese (Doutorado em Engenharia Ambiental) – Universidade do Vale do Rio Sinos, São Leopoldo, 2014.
- FERREIRA, R. N.; ARAÚJO, E. A.; ANTONIALI, L. M.; SALAZAR, G. T.; SANTOS, A. C.. Investimentos sociais e riqueza gerada: Uma análise a partir do balanço social. *Revista Pretexto*, v. 12, n. 4, 2011.
- FREEMAN, R. E. The politics of stakeholders theory: some future directions. In: DIENHART, J. W. *Business Ethics Quarterly*, v. 4, n. 4, p. 409-422, 1984.
- FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. E. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, p. 88-103, Spring 1983.
- FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business is Increase Its Profits. *New York Magazine*. New York, n. 33, p. 122-126, set. 1970.
- GLOBAL REPORTING INICIATIVE. Relatórios de sustentabilidade da GRI. Quanto vale a pena essa jornada. 2014. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Portuguese-Starting-Points-2-G3.1.pdf> . Acesso em 20/04/2015.
- GODFREY, P. C.; MERRIL, B. C.; HANSEN, J. M. The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: an empirical test of the risk management. *Strategic Management Journal*, v. 30, p. 425-445, 2009.
- GUJARATI, D. N. (2006). *Econometria Básica*. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.
- HAIR, JR; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E & TATHAM, R. L., *Multivariate Data Analysis*. 6ª edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2006
- HARRINGTON, H. JAMES & KNIGHT, ALAN. A Implementação da ISO 14000: como atualizar o SGA com eficácia. Tradução de Fernanda Góes Barroso, Jerusa Gonçalves de Araújo; revisão técnica Luis César G. de Araujo. São Paulo: Atlas, 2001.

JOHNSON, P. The financial stability of sustainable organisations. *Journal of Business and Economics Research*, v.9, n.10, p.65-74. Outubro, 2011.

JOHNSON, P. The financial stability of sustainable organizations. *Journal of business and economics research*, 10 (9), 65-74, 2011.

LÓPEZ, M. V.; GARCIA, A.; RODRIGUEZ, L. Sustainable development and corporate performance: a study based on the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Business Ethics*, v. 75, p. 285-300, 2007.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. spe, p. 39-52, 2009.

MACHADO, M. A. V., MACEDO M. Á. da S. M., MACHADO. M. R.; SIQUEIRA J. R. M. de S. Análise da relação entre investimentos socioambientais e a inclusão de empresas no Índice de Sustentabilidade Empresarial - (ISE) da BM&FBovespa. *Revista de Ciências da Administração* 14(32): 141-156. 2012.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; CORRAR, L. J. Desempenho do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo. *Revista Universo Contábil*, FURB, Blumenau, v.5, n.2, p.24-38, abr/jun. 2009.

MELO, E. C. DE, ALMEIDA F. M. DE, SANTANA G. A. DA S. Índice de sustentabilidade empresarial (ise) e desempenho financeiro das empresas do setor de papel e celulose. *Revista Contabilidade e Controladoria*. v. 4, n. 3. 2012

MICHELON, G. Sustainability Disclosure and Reputation: a comparative study. *Università Degli Studi di Padova. Working Paper n. 44, set. 2007.*

MITTAL, R. K.; SINHA, N.; SINGH, A. An analysis of linkage between economic value added and corporate social responsibility, *Management Decision*, v. 46, n. 9, p. 1437-1443, 2008.

MORAES, L. F. S. Probabilidade de insolvência das empresas que compõem o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e das demais listadas na BM&FBovespa no período de 2006 a 2011. 86 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

MORAES, L. F. S., PEREIRA J. J. C., MILANI FILHO, M. A. F. KERR R. B., Desenvolvimento Sustentável E Insolvência: Um Estudo de Empresas Brasileiras. *Revista de Gestão Ambiental E Sustentabilidade - GeAS* 3(2): 39-57. 2014.

MOURA, L. A. A. de. *Qualidade e Gestão Ambiental para a Implantação das Normas ISO 14000 nas Empresas*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2000.

NETO, S. M.; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G.O.. Novo capitalismo: Criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. *Revista Pretexto*, v. 13, n. 3, 2012.

NOSSA, V. *Disclosure ambiental: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional*. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciências Contábeis), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

NUNES, J. G.; TEIXEIRA, A. J.C.; NOSSA, V.; G., F. C.. Análise das variáveis que influenciam a adesão das empresas ao índice BM&FBOVESPA de sustentabilidade empresarial. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, p.1- 13, out - dez 2010.

- ORELLANO, V.F. e QUIOTA, S. (2011) Análise do retorno dos investimentos socioambientais das empresas brasileiras. RAE, São Paulo, vol. 51 no. 5, set /out . 2011, p. 471-484
- PEDRON, A. P. V. Estudo sobre o impacto da evidenciação de informações ambientais na rentabilidade e valor das empresas listadas na BM&FBPOVESPA. 95 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio Sinos, São Leopoldo, 2014.
- PLETSCH C. S; BRIGHENTI, J; SILVA, A.; ROSA, ES. Revista Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 57-77, set./dez. 2014.
- POPPER, K. R. Conjecturas e Refutações. Brasília: Editora da UnB. 1972
- PORTER, M. E.; KRAMER M. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1- 2, January/February, 2011.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBINSON, M.; KLEFFNER, A.; BERTELS, S.. Signaling sustainability leadership: empirical evidence of the value of djsi membership. Journal of Business Ethics. Granada, Espanha, v.101; p.493-505, Springer, 2011.
- SILVEIRA, A. Di M., BARROS, L. A. B. de C, FAMÁ, R. Qualidade da governança corporativa no Brasil e os fatores que a determinam. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004. p.1-16.
- TEIXEIRA, E. A.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B. O índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e os impactos no endividamento e na percepção de risco. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 29-44, 2011.
- TEIXEIRA, E. A.; NOSSA, V.; FUNCHAL, B.. O Índice empresarial (ISE) e os impactos no endividamento e na percepção de risco. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, v. 22, n. 55, p. 29-44, jan./abr. 2011.
- WATTS, R. L.; ZIMMERMAM, J. L. Positive accounting theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1986.
- ZAGO, A. P. P. Sustentabilidade corporativa: o caso “Dow Jones Sustainability Index”. 131p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

CAPÍTULO IX - GOVERNANÇA NO TERCEIRO SETOR: UMA PROPOSTA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS E TRANSPARÊNCIA PARA UMA ENTIDADE FILANTRÓPICA DE CRICIÚMA

Fernanda Nart Colombo¹

Sílvio Parodi Oliveira Camilo²

Resumo

A governança das organizações tem sido moldada com base nos princípios de *Fairness*, *Disclosure*, *Accountability* e *Compliance*. Embora desenvolvida nas corporações, suas práticas tem se disseminado em instituições organizacionais de naturezas diversas. O objetivo deste estudo é elaborar uma proposta de prestação de contas para uma Instituição filantrópica de Criciúma. A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, com estratégia de investigação ampla em sítios informacionais de organizações brasileiras do terceiro setor. Empregou-se a técnica de entrevista e exame documental para elaborar proposição de um modelo possível de adesão. Levantamentos preliminares apontaram para imaturidade das organizações que integram o setor no pertinente a forma de transparecer e prestar suas contas a comunidade externa. Essa evidência é baseada na análise de 60 instituições de Terceiro Setor (TS) no Brasil, o qual se evidenciou a falta da prestação de contas analítica e, igualmente, de natureza simplificada. O levantamento identificou so-

1 Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, fernandanart@hotmail.com.

2 Pós-doutor em Ciências Contábeis (UFSC), Doutor em Administração (UNIVALI), Mestre em Administração (PUCRS), Especialista em Finanças das Empresas (UFRGS), Graduação em Ciências Contábeis (UNISINOS), em Administrador de Empresas (FAPCCA), em Ciências Jurídicas e Sociais (UNISINOS) e em Ciências Econômicas (UNISUL), Universidade do Extremo Sul Catarinense-UNESC, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Socioeconômico, parodi@unesc.net.

mente demonstrações contábeis sintéticas, como o Balanço Patrimonial e Demonstrativo Resultado Exercício, em algumas organizações do TS. A proposta preconiza que, a organização objeto de instituição de natureza privada com finalidade pública, com foco na captação de recursos, seja por parcerias ou editais abertos, ao transparecer e prestar contas do uso de recursos pode se tornar mais confiável e, com isso, propiciar maior poder de captação de recursos.

Palavras-chave: Instituição filantrópica. Transparência nas contas. *Accountability*.

9.1 Introdução

A governança corporativa tem seu início pautado em meio a relações conflituosas que necessitaram de uma estrutura capaz de facilitar o desempenho organizacional, bem como sua gestão nas decisões e o fácil acesso das informações pelos principais interessados, preservando de forma equitativa as relações comerciais Oliveira (2015).

Para que haja eficiência e credibilidade nos processos organizacionais, os princípios por meio de práticas Governança vêm se estabelecendo como excelente instrumento de gestão capaz de impulsionar resultados promissores em diversos segmentos, portes ou natureza jurídica em que for implantado, abrangendo desde órgãos públicos, empresariais ou instituições de terceiro setor.

Essas práticas são classificadas como *Fairness*, *Disclosure*, *Accountability* e *Compliance* (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

A adoção dessas práticas de Governança se tornou substancial às instituições de diversos setores, pois seguindo todos 4 princípios de governança ou pelo menos alguns desses princípios, a empresa está resguardando sua imagem e aumentando credibilidade ao transparecer suas informações.

Pelo fato de sua grande aplicabilidade e repercussão, seus pilares foram implantados não somente em empresas privadas, classificadas de Segundo Setor – Organizações não governamentais com fins lucrativos

- como também foi reproduzida no Primeiro Setor – Empresas Públicas, ou organizações governamentais sem fins lucrativos - e no Terceiro Setor existindo uma grande aderência das partes, tendo resultados tão positivos quanto no Segundo Setor.

Como Terceiro Setor, estão enquadradas pessoas jurídicas de direito privado, não governamentais e sem fins lucrativo, que recebem por meio de parcerias, convênios ou doações, os recursos necessários para manutenção do bem-estar social.

Para que haja a situação descrita acima, mantendo uma relação de boas práticas entre as partes correlatas também no Terceiro Setor, é preciso que as organizações fundamentem suas ações observando os princípios da Governança. Oliveira (2015)

Considerando esse contexto, com relação a essas instituições e princípios citados, destacam-se a Transparência (*Disclosure*) e Prestação de Contas (*Accountability*), que as permitem prestar contas dos recebimentos e investimentos das quantias recebidas como forma de retratar as devidas destinações e evitar possíveis fraudes.

Assim sendo, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual o modelo de prestação de contas e transparência é mais aderente a uma empresa do terceiro setor de acordo com os princípios e valores de governança?**

Por esse motivo, como forma de estudar e aplicar os conceitos descritos, o trabalho tem como objetivo geral propor uma estrutura de prestação de contas para a transparência dos recursos recebidos pelo Bairro da Juventude (BJ). Para atingir o objetivo geral, apresentam-se como objetivos específicos estudos sobre as fontes de recursos recebidas pela instituição e sua destinação, analisar como o Bairro da Juventude presta as informações atualmente de suas ações, bem como o estudo de modelos de prestação de contas e transparência adequado à instituição, implantando os pilares da governança.

O Bairro da Juventude é uma Instituição de Ensino do Terceiro Setor na área de Educação, que possui como intuito auxiliar crianças e jovens por meio de uma educação de qualidade desde o ensino básico ao técnico profissionalizante e que necessita de doações e parcerias para

subvencionar seus projetos, que atualmente não possui um modelo estruturado de prestação de contas e transparências a seus interessados.

Com este estudo, pretende-se analisar como as organizações de terceiro setor lidam com os princípios de governança, como forma de propor um modelo de prestação de contas e transparência para o Bairro da Juventude, a fim de que a sociedade possa conhecer de onde vem e como são distribuídos tais recursos para projetos desta instituição com a finalidade de aumentar a entrada de investimentos financeiros, beneficiando um maior número de crianças e adolescentes carentes.

Portanto, o trabalho traz grandes considerações com relação à Governança aplicada a Terceiro Setor, sendo comprovada a partir do estudo de caso aplicado no Bairro da Juventude, abrindo as portas para implantação da Governança como forma de iniciar outros programas alicerçados a Governança Corporativa, possuindo uma melhor administração dos recursos.

9.2 Fundamentação teórica

Nesta seção, serão apresentados os fundamentos teóricos que apoiam o desenvolvimento acerca do tema Governança nas organizações. As discussões compreendem as instituições de terceiro setor e o *disclosure* apresentado por essas empresas.

9.2.1 Princípios da governança corporativa

A Governança Corporativa tem seu surgimento pautado em meados da década de 1980 e 1990, quando empresas norte-americanas sofriram diversos escândalos por fraudes, manipulações de ações e conflitos entre sócios, gerando um grande desconforto dos potenciais investidores, que necessitavam de um mecanismo hábil capaz de transparecer as ações da empresa passando maior segurança aos interessados (LODI, 2000). Nesse sentido, a Governança Corporativa se desenvolveu como um conjunto de práticas com o desígnio de potencializar as ações da empresa, preservando investidores, credores, empregados e viabilizando o acesso ao capital (SILVA, 2006).

Seguindo esse pensamento, o Brasil passou por uma grande adaptação com relação ao mercado de capitais, necessitando modernizar seus processos gerenciais visando tornar-se mais atraente aos investidores, tendo como resposta um movimento de melhores práticas de governança, que teve como marco a criação do IBGC em 1995, estabelecendo assim a Governança Corporativa no Brasil (SILVA, 2012).

Para o IBGC (2015), a Governança Corporativa é o sistema o qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, funcionando como um grande elo entre as partes envolvidas e os investidores, tendo como finalidade primordial aumentar o valor da sociedade, viabilizando acesso ao capital e perenidade da empresa.

A literatura que investiga essa temática sugere que adoção dos pilares que sustentam os valores da organização e o compromisso com os relacionamentos da empresa com a sociedade e seus demais stakeholders, são essenciais para uma boa governança. Embora sustentada nos três pilares primordiais, a governança possui outros princípios e valores que norteiam e dão sustentação, unindo convicções para conduzir as melhores práticas de governança corporativas, que se destacam como, *Disclosure*, *Fairness* ou *Equity*, *Accountability* e *Compliance* (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

O *Disclosure* também traduzido como Transparência, conforme cita o autor Silva (2012), trata da “Obrigação de informar”, ou seja, transmitir informações à Administração da empresa, bem como seus sócios e sociedade interessada em geral. Dessa forma, ao aplicar esse princípio na organização, as empresas mantêm uma boa comunicação interna e externa, tornando suas ações cada vez mais transparentes, transmitindo uma relação de confiança maior aos interessados.

Vale ressaltar que essa comunicação não deve estar restrita somente às questões ligadas à performance econômico-financeira da instituição, mas também a contingências não inclusas no balanço patrimonial, bem como os preceitos contábeis e normas aplicadas na empresa como um todo, que, de certa forma, alteram os rumos financeiros que muito interessam aos envolvidos (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

De modo geral, exprimindo melhor esse princípio, o IBGC (2015) trata o *Disclosure* como o desejo de apresentar aos interessados informações que sejam do seu interesse, designando uma relação de transparência que vai além da obrigatoriedade disposta em leis ou regulamentos.

O *Fairness* ou *Equity*, também conhecido como senso de justiça, em consoante com Andrade e Rossetti (2014), diz respeito ao tratamento justo e igualitário para com todos os acionistas ou sócios, não permitindo que ocorram atitudes ou políticas discriminatórias, diminuindo, ou denigrando qualquer outro sócio minoritário ou majoritários no que tange à riqueza corporativa ou o resultado de operações.

Ainda dessa forma, primando pela igualdade dentre todos, as remunerações dos sócios são discutidas pelo Conselho de Administrando, devendo estar expostas a toda sociedade, a fim de que não haja conflito entre as partes, zelando pela equidade.

Accountability, do português Prestação Responsável de Contas, é caracterizada por Silva (2012) como o procedimento pelo qual os agentes de governança devem prestar contas de todas suas execuções e atitudes para quem os elegeu, respondendo integralmente por todos os atos ilícitos cometidos durante seu mandato.

Para Andrade e Rossetti (2014), a prestação de contas está baseada nas melhores práticas contábeis e de auditoria, pois exige dos responsáveis, uma revisão detalhada sobre a real posição financeira da empresa e suas ações para amenizar os problemas existentes a fim de corrigi-los com maior transparência.

A *Compliance* significa conformidade legal quanto ao cumprimento das normas reguladoras, que estão disponibilizadas em estatutos, normas, regimes internos e nas leis vigentes no país (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

Muitas empresas estão aderindo a esse princípio justamente para acompanhar as relações empresariais seja entre sócios, acionistas ou empregados.

É importante lembrar que este princípio não deve ser tratado como um modismo, e, sim, como uma ferramenta capaz de regular as ações de um determinado grupo que possui relação direta com a organização.

Desta forma, para o IBGC (2017), a *compliance* está estritamente ligada à coerência naquilo que se espera de uma organização, no sentido de respeito a regras e valores principais que representam a personalidade organizacional e o que de fato a empresa pratica sistematicamente.

9.2.2 Governança corporativa no terceiro setor

Nesta seção, serão apresentadas as características do Terceiro Setor, bem como a transparência e a prestações de contas das organizações pertencentes.

9.2.2.1 Características do Terceiro Setor

Ao abordarmos questões econômicas, podemos dividir o Estado em três setores da Economia, ou como cita Najam (1996), em três metáforas: o Príncipe, tratando das relações do Primeiro Setor, Mercado, intitulado o Segundo Setor e o Cidadão, correspondendo ao último e Terceiro Setor.

O Primeiro Setor, também chamado de Estado, é formado por organismos estatais considerados como público, que possui como objetivo representar os interesses da nação devido a sua autoridade legítima (NAJAM, 1996). O Segundo Setor é caracterizado pelas principais atividades econômicas privadas, atuando em benefício próprio, com o objetivo fundamental de lucro (NEVES, 2018). O Terceiro Setor - TS por sua vez, atua em um âmbito diferente dos demais, pois, embora possua uma ligação direta com os dois setores, apresentando características de uma organização privada sem fins lucrativos, seu objetivo maior é proporcionar qualidade de vida social em vários âmbitos onde as mazelas sociais afrontam cotidianamente a população.

Organizações pertencentes ao terceiro setor vêm assumindo um desfecho primordial na sociedade, principalmente devido ao fato de que o Estado vem mostrando-se ineficiente com relação a algumas de suas funções na área social e educacional (COELHO, 2000). Para Nunes (2006), o Terceiro Setor é caracterizado como uma organização de origem privada, que possui autonomia e que apesar dessa caracterís-

tica, não possui fins lucrativos, pelos quais, os objetivos essenciais são a promoção do bem social.

Ainda para Hudson (1999), o Terceiro Setor consiste em organizações ou entidades filantrópicas, cujo objetivo acima de tudo é o social e não econômico. Sua essência compreende entidades, associações, ONG's que visam à prestação de serviço social em promoção ao bem comum.

Ainda sobre essa interação entre os setores, Machado (2010) desenvolveu um fluxograma que representa bem tal situação:

Figura 1 – Fluxograma da interação entre os Três Setores



Fonte: elaborado pelos autores com base em Machado (2010).

Nesse contexto, as Organizações TS possuem ações que são revertidas à manutenção da vida social em amparo dos direitos difusos ou emergente, que, por vezes, vem suprindo as lacunas deixadas pelo

setor público.

Por essa razão, visando perfazer tal necessidade do primeiro setor é que essas instituições garantem sua isenção ou imunidade perante a Constituição Federal Brasileira, sendo dispensadas do pagamento de determinados tributos, garantidos pelo Código Tributário Nacional em seu Artigo 150, no parágrafo VI alínea “d” e prescrito no art. 14 do Código Tributário Nacional (BRASIL, 1966).

Baseando-se na legislação exposta pelo Código Tributário, essas instituições necessitam cumprir os itens predispostos para atender os requisitos filantrópicos e, assim, manter sua essência de organização não governamental voltada à filantropia.

Dessa maneira, atendendo a legislação, essas instituições necessitam captar recursos de terceiros como doações de modo a perpetuar as ações sociais e expandir o recebimento de recursos financeiros.

Ainda como forma de angariar recursos e perenizar a sua continuidade, essas instituições necessitam exercer dois princípios de Governança Corporativa, que dizem respeito à transparência de suas ações e à prestação responsável de contas.

9.2.2.2 Transparência e prestação de contas em uma entidade de terceiro setor

A transparência das informações no Brasil foi um processo muito lento, porém, gradativo, que ganhou forças em todas as empresas em novembro de 2011, mas, em especial, em organizações de Terceiro Setor, que necessitam informar suas ações realizadas em prol da sociedade.

De um modo total, de acordo com a Controladoria Geral da União (GCU, 2015), a transparência é uma forma moderna de divulgação das informações a toda população brasileira, fortalecendo os laços de democracia do povo ao inteirar-se sobre as despesas realizadas e receitas recebidas das determinadas instituições, como definido no art. 2º. da lei 12.527/2011 (Brasil, 2011).

Pode-se interpretar o artigo de lei supramencionado que tais obrigações compreendem a prestação de contas de organizações TS. Pois, independentemente da atividade desenvolvida ou do porte, essas organizações devem prestar contas de seus atos principalmente quando recebem recursos de órgãos governamentais para manter suas ações sociais.

Muitas instituições filantrópicas se preocupam com os custos da implantação de métodos para transparecer suas informações. Isso pode estar associado ao receio em demonstrar suas movimentações econômicas e financeiras, e por essa razão decidem por não investir em processos internos que propiciam a transparência. Vale ressaltar que, com o passar do tempo, as organizações de Terceiro Setor vêm percebendo que para atrair mais recursos, é preciso investir na nitidez de suas ações sociais, motivando novos investidores a contribuírem para o bem social (FALCONER, 1999).

Conforme Board, Sutcliffe e Wells (2002), é desejável que as organizações tenham um elevado nível de *disclosure*, pois, dessa maneira, todo custo mesmo que alto se transformará em progresso frente à sociedade. Dessa forma, as instituições são movidas a prestar contas que devem englobar dois tipos: A prestação de contas financeira e a não financeira.

Para Oliveira (2015), a prestação de contas financeira está relacionada à forma de destinação dos valores recebidos bem como a distribuição e o uso desses recursos. Por outro lado, a não financeira corresponde a relatórios de progresso no que tange às atividades sociais, detalhando a origem do recebimento e de forma meticulosa para quem se destinou tal ação.

Sendo assim, de acordo com a resolução do CFC 1.409/2012, podemos citar Balanço Patrimonial, Demonstrações do Resultado do Período, Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração do Fluxo de Caixa como enquadrados na modalidade financeira de detalhar a situação da instituição (CFC, 2012).

Por outro lado, as não financeiras, são conhecidas como Relatório de Gestão, que reúne o Relatório da Administração e as Notas Explicativas evidenciando as ações realizadas e os métodos de avaliação para cada item (SANTOS; DUQUE; ALVES, 2016).

Embora as Organizações de Terceiro Setor possuam suas peculiaridades com relação aos demais setores, principalmente no que diz respeito aos incentivos fiscais garantidos pela Constituição Federal Brasileira em seu Código Tributário Nacional Art. 150, estas precisam manter uma contabilidade idônea que atenda às necessidades gerenciais com relação à informação e prestação de contas, obedecendo às disposições do Conselho Federal de Contabilidade atendendo a resolução 1.409/2012 (MARTINS,1990).

Para Iudícibus (1997), o *Disclosure* ou a evidenciação está interligada à finalidade da Contabilidade ao garantir informações fidedignas aos vários usuários, dando-lhes ciência sobre suas ações, representando com transparência em todos os aspectos.

Dessa maneira, segundo Connors (2002), é possível medir o sucesso de uma Organização de Terceiro Setor pelo quanto ela beneficiou a sociedade com o recurso disponível e o empenho para tornar os projetos realidade, atingindo sua missão como organização de caráter filantrópico.

Para Milani Filho (2004), é de suma importância que as instituições de Terceiro Setor exponham sua missão, os recursos investidos e distribuídos para a população por meio da prestação de contas, pois dessa forma, ela torna essa informação um convite ao público em geral a participar dos projetos sociais, seja beneficiado ou possibilitando subsídios como doações financeiras.

9.3 Metodologia da pesquisa

Nesta seção, será demonstrado o enquadramento da pesquisa bem como a linha de pensamento utilizada para coleta de dados. Em seguida, serão descritos os procedimentos utilizados como forma de obtenção dos dados para o estudo em questão.

9.3.1 Enquadramento metodológico

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, visto que os dados obtidos das pesquisas e entrevistas serão utilizados como em-

basamento para criação de um modelo para prestação de contas em uma organização do terceiro setor, levando em consideração os princípios e valores da governança.

Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa preocupa-se com a realidade não quantificável, motivadas pelas crenças, valores, atitudes, ao contrário da quantitativa. Ainda para Vianna (2001), a pesquisa qualitativa permite que seus dados sejam examinados de maneira indutiva, sem a primazia maior de confirmação de hipóteses, mas de construir abstrações acerca dos dados estudados na proporção em que as informações se inter-relacionam.

Com relação aos objetivos, o estudo é enquadrado como descritivo, visto que tem por finalidade analisar os dois princípios da governança, a transparência e a prestação de contas em uma entidade de terceiro setor, levantar os recebimentos e as aplicações dos recursos no Bairro da Juventude, bem como apresentar um modelo aplicável à instituição deste estudo, como forma de facilitar a transparência dos trâmites financeiros e aumentar o número de investidores.

Por se tratar de uma pesquisa descritiva, conforme Vianna (2001), este estudo deverá utilizar técnicas padronizadas como questionários, observações, documentos entrevistas, dentre outros meios que viabilizem uma efetiva coleta de dados.

No que se refere aos procedimentos, efetuou-se um Estudo de Caso empírico e único sobre o tema apresentado como forma de compreender os fenômenos individuais, os processos organizacionais e as políticas envolvidas da prestação de contas em organizações de terceiro setor.

Conforme Yin (2005), o estudo de caso é uma ferramenta estratégica, pois agrega maior conhecimento e experiência sobre os fenômenos estudados que geralmente são ligados a questões sociais complexas que por intermédio do estudo de caso empírico, será possível testar junto a pesquisas e implantação se as teorias aplicáveis estão condizentes com as práticas implantadas socialmente, em específico, em se tratando de transparência no terceiro setor.

9.3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

Inicialmente, foram analisadas no total, 60 empresas estando abrangidas nesse número, instituições dos segmentos de assistência social, educação e saúde. Esse levantamento prévio, por meio de buscas em sítios eletrônicos, teve por objetivo identificar como as empresas prestam as suas contas à sociedade. A partir desse levantamento, considerando a natureza das atividades do BJ, foi identificada a legislação concernente à filantropia e seus incentivos fiscais.

No sentido de ampliar os conhecimentos sobre a filantropia, realizou-se uma pesquisa acerca da Lei 12.101/2009, cujo objeto da norma é tratar da certificação das entidades beneficentes de assistência social, bem como das isenções fiscais e benefícios às instituições organizacionais.

Além desse estudo, foi contatada uma instituição no segmento de educação de terceiro setor distinta do Bairro da Juventude e questionado sobre as questões da prestação de contas, as quais são realizadas apenas as que são obrigatórias, não possuindo uma transparência ao público em geral.

Para realizar os procedimentos de coleta de dados frente à Instituição de estudo, foi aplicado um questionário com 16 perguntas com 3 setores distintos, a fim de captar as informações necessárias à criação do projeto. O questionário foi aplicado em dois momentos distintos, a qual, a primeira entrevista foi com a Assistente Social e com o responsável pelo novo setor do Bairro chamado de Projetos. Diante desse primeiro instrumento, foi possível comensurar as formas de prestação de contas externas e/ou por Lei e a forma de captação de recursos.

No segundo momento, foi realizada a entrevista junto ao responsável pela Administração Financeira e Contábil da Instituição, o qual explanou de forma financeira e detalhada as informações do Bairro com relação à captação de recursos, contabilização e prestação de contas a órgão competentes, bem como a forma simplificada de prestação de contas.

Por meio dos dados levantados e a forma com que a empresa organiza suas contas, elaborou-se uma proposta de prestação de contas de

recursos recebidos e destinados para divulgação externa. Essa proposição consta mais bem descrita a partir da sessão que segue.

9.4 Resultados e proposições

Esta seção será específica para as análises e resultados obtidos por meio da coleta de dados, bem como para expor a proposição da prestação de contas almejada para a Instituição em questão.

9.4.1 Histórico e projetos do bairro da juventude

O Bairro da Juventude é uma Instituição filantrópica de Terceiro Setor que foi criada no ano de 1949 por iniciativa do Rotary Clube, a qual, em seu início, era conhecida como SCAN – Sociedade Criciumense de Auxílio aos Necessitados e que a partir de 1975 passou a ser da Comunidade, contando com 25 Entidades e Clubes elegendo o primeiro Conselho Deliberativo.

Atualmente o BJ atende aproximadamente 1,5 mil alunos promovendo a inclusão social, bem como a promoção dos direitos das crianças e dos jovens incentivando a educação solidária, cultura, esporte e profissionalização. Tal posicionamento representa sua importância social na região de Criciúma/SC. Para que isso ocorra, o Bairro, por meio de suas ações, disponibiliza gratuitamente ônibus que busca as crianças entre as 82 localidades de Criciúma e região e que as trazem novamente após um dia dedicado a atividades extracurriculares.

A Instituição conta com uma escola municipal totalmente independente atuando nas dependências do BJ, porém, a criança que estuda lá tem direito a um contra turno para realização de projetos como coral, cerâmica, esporte, cultura dentre outros que são fornecidos gratuitamente. Além disso, são disponibilizados cursos profissionalizantes na área de Mecânica de Automóveis, Eletroeletrônica, Programador de Computador, Mecânica Geral, Cozinheiro Industrial e Padeiro de Confeiteiro.

A entidade proporciona aos alunos inclusão social, assegurando o pleno exercício da cidadania por meio da educação solidária, cultu-

ra, esporte e profissionalização. O Bairro da Juventude visa transmitir valores, compartilhar conhecimentos, criando condições para que se estabeleça a responsabilidade, a educação e a igualdade, e para que isso se consolide, a instituição atua em projetos para melhor atender a todos (BAIRRO DA JUVENTUDE, 2019).

O BJ atua com cerca de 10 projetos, que possuem uma conta específica para arrecadação, oriundas de verbas de Leis de Incentivo, da ajuda de Empresas, e pessoas físicas em geral que possuem conhecimento da importância dessa doação para o nosso futuro, e, por meio disso, passam a apoiar os projetos, campanhas e programas que transformam a comunidade criciumense e demais cidades, recebendo jovens profissionais capacitados para o mercado de trabalho e cidadãos comprometidos com responsabilidade social.

Para manter suas atividades, o Bairro procura manter e fidelizar novos contribuintes, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas que estão interessadas em aportar recursos em benefício da assistência social, contribuindo para o desenvolvimento da missão, visão e valores da instituição, que, dentre eles, encontra-se a seriedade e transparência. Considerando esse valor como forma de transparecer suas informações e conseqüentemente aumentar a captação de recursos, este estudo abordou a *disclosure* nas entidades de Terceiro Setor, em que o BJ foi a unidade de análise.

9.4.2 Análise dos resultados

A literatura precedente aponta que a prestação de contas é fundamental a toda e qualquer instituição organizacional, independentemente dos setores de atuação e da sua natureza jurídica. Os levantamentos realizados demonstram que a prestação de contas é restrita, pois os tipos de informações econômicas são mais aderentes a Balanço Patrimonial (BP) e Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), ou seja, não se encontram outros mecanismos de prestação de contas.

Essa dificuldade se tornou ainda maior quando analisadas, em média, 60 instituições de Terceiro Setor no Brasil e no mundo, o qual

ficou evidente a falta da prestação de contas analítica, muito menos de natureza simplificada. O levantamento de campo identificou somente demonstrações contábeis sintéticas, como o BP e DRE, em algumas organizações do TS.

Da população de 60 empresas, foram identificadas em apenas três instituições mecanismos interativos de demonstração de suas arrecadações e despesas, das quais em duas dessas organizações as prestações de contas foram semelhantes, porém, não tão detalhadas. Somente na terceira foram evidenciadas as movimentações de recursos com os respectivos documentos comprobatórios mediante arquivos digitais.

Diante dessa evidenciação, com bases na prestação de contas das 3 empresas analisadas, foram identificadas informações mais aderentes aos estudos anteriores sobre *disclosure* e a prestação de contas. Em seguida, as questões de pesquisa foram elaboradas para coleta dos dados, base para criação de um mecanismo de transparência das informações financeiras à sociedade.

Na primeira entrevista realizada com o Assistente Social – Entrevistado 1 (E1)- e o responsável pelo setor de projetos – Entrevistado 2 (E2) - no dia 16/05/2019, foi possível compreender que a instituição, apesar de manter uma escola em suas dependências, legalmente atua na área de assistência social, a qual, segundo o E1, é impossível separar a educação da assistência visto que a educação age como instrumento de inclusão social e que, de antemão, a educação forma pessoas instruídas profissionalmente quanto pessoalmente.

Embora o Bairro possua uma escola, esta é de responsabilidade do município, para o qual a instituição cede as acomodações e educadores, mas o município é quem financia com parte das eventuais despesas cabíveis, não sendo esses valores contabilizados pelo BJ e, sim, pelo Município conforme mencionado em pesquisas ao BJ (BUSARELLO; WATANABE, 2017).

Como meio de promover a inclusão social, o BJ disponibiliza às crianças que estudam na escola um contra turno com várias atividades totalmente gratuitas, que se torna possível por meio das doações recebidas.

Segundo o Gerente Administrativo e Financeiro – Entrevistado 3 (E3) -, em entrevista no dia 22/05/2019, percebemos que o Bairro da Juventude se subsidia de aproximadamente 30 formas de diversificação na arrecadação das receitas, as quais, são compostas por doações de pessoas físicas e jurídicas, editais e Leis de incentivo, as quais estas mencionadas por último correspondem a cerca de 20 a 25% da arrecadação total.

O Bairro não atua com ações de pedágio e seus recebimentos do Estado são estritamente ligados às Leis de incentivo Fiscal como o FIA – Fundo especial para Infância e Adolescência, Lei Rouanet que incentiva a cultura e a Lei 11.438/2006 de incentivo ao Esporte, que são recebidas em fases após a captação do valor estipulado.

Para esses recebimentos oriundos das Leis de incentivo, a prestação de contas é estabelecida pelo edital, exigindo-se informar relatório de captação com montantes arrecadados, relatório de execução com as ações desenvolvidas e projetadas, além da parte financeira e contábil.

Com relação às doações sem destinações prévias, ou desígnios, segundo o E2 eles são destinados exclusivamente à manutenção da instituição ou produtos emergenciais como medicamentos. Dentre as arrecadações, os editais vêm ganhando representatividade, visto que por meio deles, empresas interessadas nas questões sociais, doam valores determinados a uma das três áreas de atuação do Terceiro Setor - assistência social, educação e saúde, para os quais, há uma avaliação na oportunidade de recebimento.

Para cuidar dessa nova fonte de recursos, o Bairro instaurou recentemente o novo setor de Projetos, tendo como responsável o E2, que explicou sobre sua função e setor como forma de melhor compreensão dos fins arrecadatários do bairro, contando como um ponto positivo quando analisado a proposição desse estudo.

Por intermédio dessa entrevista, foi possível compreender o objetivo do setor que se resume em analisar os editais que as empresas abrem para doação de valores destinados às causas sociais, analisando se o BJ se enquadra na situação solicitada e, caso sim, um documento é redigido mencionando a importância do valor para o BJ, de que forma

ele irá investir (exemplo: cadeira, mesa, merenda) de maneira que a empresa compreenda e libere o valor. Além do citado, caso a empresa seja contemplada pelos editais, após o término do projeto, esse setor realiza a prestação de contas conforme o estabelecido pelos editais, descrevendo ações documentais e se apropriando de fotos comprobatórias. Além disso, segundo E2, o Bairro disponibiliza a todo e qualquer cidadão interessado os arquivos de prestação de contas para análise, contendo as informações contábeis e financeiras, bem como outros documentos solicitados, desde que compareça à instituição e tenha uma finalidade sólida para análise dos documentos que ficam guardados por tempos.

Com o intento de identificar as arrecadações e prestações de contas que o Bairro realiza, segundo E3, este possui um plano de contas que segrega as arrecadações e despesas seguindo o padrão do plano de contas das demais organizações, o qual não foi disponibilizado para análise. A respeito de cada conta contábil, além das receitas, são demonstradas as despesas, que também são agregadas aos relatórios de prestação de contas e possuem políticas disciplinadas como a licitação feita com no mínimo três empresas para compra dos materiais, descartando esse requisito, caso a compra seja emergencial.

Vale ressaltar que conforme mencionado pelo E3, cada receita ou despesa é contabilizada em uma conta contábil e bancária específica, sendo comprovados por meio de notas fiscais e extratos bancários. Tomando conhecimento dessas informações com relação a cada conta bancária ser específica aos projetos, bem como as contas e as formas de arrecadação, foi possível elencar as informações necessárias para compor a proposição de prestação de contas, detalhando por contas e valores legíveis aos cidadãos.

Por meio das análises, vale ressaltar que foram extraídas informações relevantes à proposição da prestação de contas, visto que a visita e o estudo da instituição permitiram conceber um caminho de escolha para prestação de contas externas ao público, por meio do seu site. Além dos itens mencionados, é notório o avanço do Bairro da Juventude em querer demonstrar à sociedade seus valores, a fim de tornar esses elementos chave para maior captação de recursos, que tem como exemplo o setor

de Captação e prestação de contas, que se torna um passo relevante à proposição desse projeto.

9.4.3 Proposição do estudo

O BJ é uma instituição de natureza privada com finalidade pública e por esta razão, deve focar na captação de recursos, seja por parcerias ou editais abertos e administrar da melhor forma os recursos para atender em maior número as crianças e jovens (BUSARELLO; WATANABE (2017). Diante desse pressuposto e com base na investigação teórico-empírica e nos dados coletados e analisados, foi elaborada uma prestação de contas específica às informações do BJ, a qual é detalhada em grau analítico em uma figura e expostos seus itens em grau mais detalhado.

A proposição foi planejada para que o Bairro da Juventude utilizasse do seu site como dispositivo de transparecer as informações, tendo com um ícone a “Prestação de Contas”, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Layout de Prestação de Contas.



Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Ao acessar esse menu, será possível visualizar a prestação de contas do Bairro da Juventude, detalhando por mês e ano a busca, com a possibilidade de ser analisado por mês, ou em períodos acumulados, ou no geral compreendendo até 12 meses, conforme o layout dos ícones demonstrados na Figura 2.

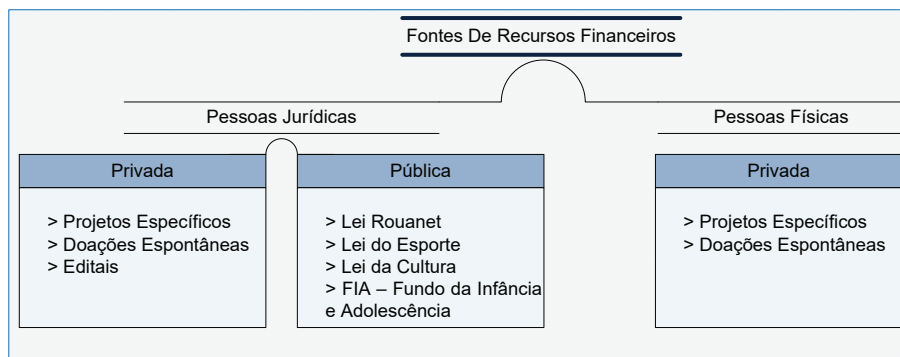
A prestação de contas é compreendida pelas receitas conforme sua origem de recursos e pelos desembolsos operacionais e administrativos. Conforme o quadro 5, a proposta de prestação de contas está segmentada em dois tipos de receitas. Ao abrir o ícone das fontes de re-

ursos, estas serão divididas em Receitas oriundas de Pessoas Jurídicas e Pessoas Físicas.

As pessoas de direito jurídico privado são caracterizadas por empresas que possuem como finalidade o lucro, cuja destinação é para um projeto específico ou para uma doação sem determinada finalidade. Além disso, os recursos podem ser originados por meio de editais, tipificados como fonte de recursos, os quais possuem destinação estipulada para fins sociais.

As receitas de Pessoas Jurídicas serão desdobradas em Privadas e Públicas, conforme dispõe a Figura 3:

Figura 3 – Detalhamento por Fontes de Recursos Financeiros



Fonte: elaborada pelos autores (2019).

Outro subitem dentro da receita é o recurso proveniente de pessoas jurídicas de natureza pública em que se enquadram a União, os Estados-membros e os Municípios. As receitas desse grupo são exclusivamente resultantes das Leis de Incentivo que podem ser caracterizadas como a Lei Rouanet, Lei do Esporte, Lei da Cultura e o FIA – Fundo Especial para Infância e Adolescência. Este último passa por um período de captação e conscientização antes do efetivo recebimento do Estado.

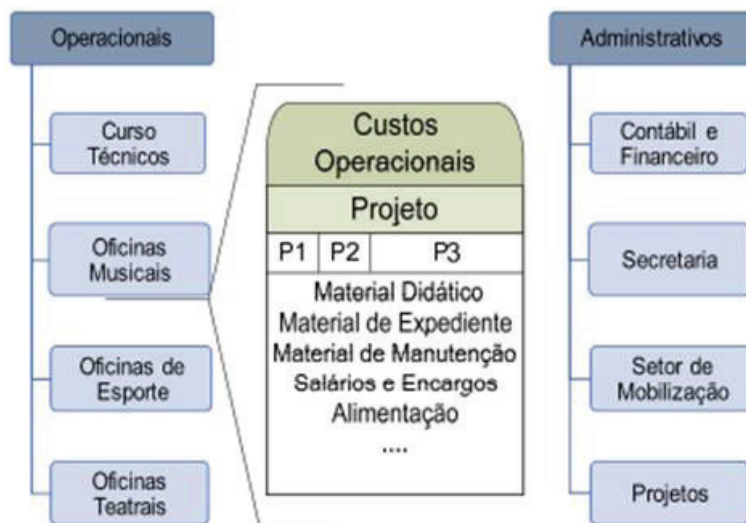
Outro grupo proposto foi nominado como receita derivada de Pessoas Físicas, sendo segregados em Projetos específicos, como o “Débito em Crédito” que é caracterizado por uma ação que visa a arrecadação de recursos, mediante a contribuição espontânea do doador, por meio do desconto em folha de pagamento.

Em síntese, os itens que compõem a estrutura da figura 4 compreendem a destinação de recursos recebidos, que advêm de recursos de pessoas físicas e jurídicas, a serem aplicados no sentido de suportar as demandas internas por recursos com monitoramento de gastos (custos e despesas) de acordo com sua natureza. Ao selecionar as Despesas e Custos, estes serão divididos em Operacionais como sendo os gastos ligados estritamente ao funcionamento das atividades filantrópicas do BJ e as despesas Administrativas. Observa-se que as categorias de contas totalizadoras são formadas por elenco de contas específicas e em níveis mais detalhados. Desse modo, a organização poderia transparecer as contas contábeis e financeiras de acordo com a utilização de recursos.

Vê-se na figura 4, os itens são subdivididos em Cursos Técnicos, Oficinas Musicais, Oficina de Esportes e Teatrais. Foi sugerido monitoramento dos custos operacionais por projetos, sendo classificados em “P1”, “P2” e “P3” representando cada projeto, seja na área dos cursos técnicos ou das oficinas. Ao selecionar uma das chamadas “Oficinas” ou “Cursos”, será aberta uma relação de atividades referente à opção selecionada.

Ao seletar o Curso de Mecânica, será possível listar os custos em grau mais analítico separados pelas seguintes contas específicas: a) Material Didático, b) Material de expediente, c) Material para Manutenção, d) Salários e Encargos e e) Alimentação. Dessa mesma maneira, como o Bairro da Juventude dispõe das atividades Operacionais, há também as despesas Administrativas, aquelas que são essenciais ao funcionamento da instituição, atuando como intermediadoras entre o recebimento e as atividades.

Figura 4 – Detalhamento por custos e despesas



Fonte: elaborada pelos autores (2019).

As despesas Administrativas serão detalhadas pelos setores da instituição, sendo composto pelos setores Contábil, Financeiro, Secretaria, Recursos Humanos, Recepção, Setor de Mobilização, Projetos dentre outros que dão suporte às atividades operacionais. Da mesma maneira que as operacionais, os setores serão caracterizados por unidades de custos contendo os gastos realizados no período para atuação e promoção das ações sociais.

Levando em consideração a estrutura do Bairro da Juventude, seus recebimentos e gastos, foi elaborada a proposta de prestação de contas em forma de fluxograma, com níveis sintéticos e analíticos, consoante explicado sucintamente nesse estudo. Com o modelo proposto, apresenta-se como objetivo aprimorá-lo, estendendo esse *layout* ao site da instituição, a fim de alimentar as informações detalhando seus exercícios de forma simplificada e tempestiva a todo e qualquer interessado nesse dado, fazendo do BJ a pioneira na prestação de contas à sociedade.

Considerações finais

Boas práticas da governança organizacional são firmadas sobre os seus princípios de transparência e prestação de contas, que uma vez adotada a sistematização de governança em instituições sociais pode propiciar melhor visibilidade, confiabilidade e facilidade na captação de recursos, baseada na adoção de princípios e valores assecuratório de equilíbrio na gestão de conflitos e na tomada de decisões.

A pesquisa identificou que as organizações do terceiro setor no Brasil e em outros há baixa atenção no sentido de transparecer à sociedade com clareza questões financeiras. Vê-se carência informacional de dados contábeis mediante estrutura simplificada do fluxo de recursos. O que pode inferir falta de maturidade dessas instituições. Com base nesses pressupostos, como forma de ampliar o número de beneficiados pelo TS e o fluxo de informações a respeito de suas contas, foi elaborada uma proposição de prestação de contas sustentada em princípios da Governança aplicados a uma instituição filantrópica de Criciúma.

A estrutura propositiva foi elaborada com o objetivo de, além de transparecer as informações a sociedade, atrair recursos financeiros beneficiando maior número de crianças e adolescentes carentes. Tais recursos adicionais, podem ampliar as atividades sociais do Bairro da Juventude e, por sua vez, gerar maior repercussão aos propósitos da instituição.

A análise de 60 instituições do TS promoveu desapontamento em relação ao que se esperava. Pois, não se viu atenção dirigida dessas organizações à práticas geralmente aceitas no âmbito dos princípios de governança. Tal lacuna, dificultou a identificação de parâmetros de outras organizações que pudessem ser manejados e adaptados aos interesses do BJ, no sentido de contribuir com a presente proposição, o que revela uma limitação.

Isto posto, este estudo pode contribuir para reflexões dos tomadores de decisão de organizações do terceiro setor. A adoção de princípios e valores da governança, como a prestação de contas e a transparência, além de revelarem boa gestão, proporcionam confiabili-

dade, ampliando a atratividade de recursos dos quais são fundamentais para a manutenção dessas instituições organizacionais. Quanto mais sensata e madura for uma sociedade, mais deverá exigir a respeito do *Accountability* e *Disclosure*, e, dessa maneira, como sugestão futura a este trabalho, estudar e desenvolver um mecanismo de prestação de contas padrão a todas organizações. Como diferencial, atualizar o site com as informações alimentadas no sistema contábil instantaneamente, demonstrando de forma tempestiva os dados.

Em síntese, a implantação de uma estrutura de prestação de contas ao Bairro da Juventude, pode destacar a instituição frente às demais organizações de terceiro setor. A adesão à transparência, com adoção comprovada de mecanismos geralmente recomendados de governança sugere confiança na aplicabilidades das doações e demais recursos fundamentais a continuidade e ao cumprimento da missão do BJ.

Referências

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2014.

BAIRRO DA JUVENTUDE. Quem somos. Disponível em: <http://www.bairrodajuventude.org.br/>. Acesso em: 05 de Jun. 2019.

BOARD, John; SUTCLIFFE, Charles; WELLS, Stephen. Transparency and Fragmentation: Financial Market Regulation in a Dynamic Environment. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2002. 303p.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 12 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Brasília, DF, 1966. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5172.htm. Acesso em: 12 out. 2018.

BUSARELLO, Carla Spillere; WATANABE, Melissa. Ações que mudam o mundo: casos de empreendimentos sociais. 1 ed. Curitiba:CRV, 2017.

CFC. Conselho Federal de Contabilidade. Resolução n. 1.409 de 27 de setembro de 2012. Aprova a ITG 2002 – Entidade sem Finalidade de Lucros. Disponível em: http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2003/000966. Acesso em: 10 out. 2018.

COELHO, Simone de Castro Tavares. Terceiro setor: um estudo comparativo entre o Brasil e os Estados Unidos. São Paulo: SENAC, 2000.

CONNORS, Tracy D. The nonprofit handbook: management. John Wiley & sons, inc.: Third Edition, 2002.

DESCONCI, Tiago. Governança corporativa: uma nova perspectiva na gestão empresarial. 2007. 18 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização do Departamento de Ciências Contábeis, Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1527/Desconci_Tiago.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 out. 2018.

FALCONER, Andres Pablo. A promessa do terceiro setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do seu Campo de Gestão. 1999. 23 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FERNANDES, Rubem C. Privado porém Público. Rio de Janeiro: Relume Dumará. 1994.

FRANÇA, José Antônio de (Coord). Manual de procedimentos para o terceiro setor: aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: CFC, FBC, Profis, 2015. 223 p.

HUDSON, Mike. Administrando Organizações do Terceiro Setor. Tradução: James F. Sunderland Cook; revisão técnica: Luiz Carlos Merege. São Paulo: Makron Books, 1999.

IBGC. Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Compliance à luz da Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2017. 56 p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23486/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf>. Acesso em: 10 out. 2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997 e 2000.

LODI, João Bosco. Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACHADO, Maria Rejane Bitencourt. Entidades Beneficentes de Assistência Social: contabilidade, obrigações acessórias e principais. Curitiba: Juruá, 2010.

MARTINS, Eliana Bolorino Canteiro. O Serviço Social na área da Educação. Revista Serviço Social & Realidade, Franca, v. 18, n. 1, p. 179-216, 2009.

MILANI FILHO, Marco Antônio Figueiredo. A função controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação de desempenho, 2004. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. 18 ed. Disponível em: http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf. Acesso em: 10 out. 2018.

NAJAM, Adil. Understanding the third sector: Revisiting the prince, the merchant, and the citizen. Nonprofit Management And Leadership, [s.l.], v. 7, n. 2, p.203-219, 1996.

NEVES, Alice Santos Veloso. Entidades da Administração Pública e do Terceiro Setor. Conteúdo Jurídico, Brasília, DF: 21 fev. 2018. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.590357&seo=1>. Acesso em: 10 out. 2018.

NUNES, Andrea. Terceiro Setor Controle e Fiscalização. 2.ed. São Paulo: Método, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho de Rebouças. Governança corporativa na prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PREVEDELLO, Mário; GRABNER, Sélia; SILVA, Tânia Moura de. A importância do balanço social para a implantação das políticas de governança corporativa. *In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL*, 10, 2005, Anais [...] . Bento Gonçalves: CCRS, 2005.

SANTOS, Luciana Braga dos; DUQUE, Andréa Paula Osório; ALVES, Francisco José dos Santos. Governança Corporativa no Terceiro Setor: Um estudo à luz da transparência. *In: CONGRESSO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO*, 8, 2016. [s.l.]. p. 1-18. 2016. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/40/2016_40_13181.pdf. Acesso em: 10 out. 2018.

SILVA, Edson Cordeiro da. Governança Corporativa nas Empresas: Guia prático de orientações para acionistas e Conselho de Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. Governança Corporativa nas Empresas: Guia prático de orientações para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, São Paulo, 2002.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. Metodologia do trabalho científico: Um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.PU, 2001.

YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Tradução: Daniel Grassi.

ÍNDICE REMISSIVO

C

CONTABILIDADE GERENCIAL 165

D

Desempenho Financeiro 112
Desempenho Operacional 112
desenvolvimento econômico 200
Desenvolvimento sustentável 200

E

Empowerment 112, 114, 128, 138, 139
empresa familiar 84, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154,
155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164
ESTÁGIOS EVOLUTIVOS 165
ética profissional 39, 56
Evidenciação voluntária 14

F

ferramentas gerenciais 59, 61, 65, 80, 81

G

gestão 18, 34, 37, 46, 59, 60, 64, 67, 69, 81, 84, 86, 98, 99, 100, 107, 109, 111, 112, 113,
115, 116, 120, 122, 123, 124, 126, 128, 129, 130, 131, 135, 136, 137, 141, 142,
145, 146, 148, 149, 154, 157, 158, 160, 161, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172,
174, 175, 176, 178, 180, 185, 188, 193, 194, 195, 196, 198, 200, 202, 203, 204,
221
Gestão Contábil 112
governança corporativa 15, 17, 18, 35, 37, 199, 200, 202, 205, 210, 211, 218, 219, 223

I

investimentos sociais 200, 207

L

lavagem de dinheiro 17, 28, 34, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 50, 51, 56

M

Mudanças Estratégicas 87

O

Operação “Lava Jato” 14

P

PEQUENAS INDÚSTRIAS 59

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO 59

profissional contábil 39, 40, 42, 45, 52, 53, 54, 55, 56, 57

R

REGIÃO CARBONÍFERA 165, 196

regressão logística 200, 208, 213

S

Saberes Contábeis - Volume VII 4

T

tomada de decisão 113, 114, 116, 117, 122, 128, 131, 143, 144, 145, 160, 161, 166,
170, 172, 175, 192, 203

V

vantagem competitiva 15, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 100, 101, 102, 103,
104, 106, 107, 109, 192

Visão baseada em Recursos 86

SOBRE OS AUTORES



Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

Doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Mestrado em Ciências da Linguagem pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Especialização em Gestão Empresarial pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). Graduação em Letras e Administração Pública. Atualmente é docente dos cursos de graduação em Letras, Administração, Tecnológicos e Ciências Contábeis (UNESC).



Cleyton de Oliveira Ritta

Doutorado em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). Mestrado em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialização em Contabilidade Gerencial pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Graduação em Ciências Contábeis. Atualmente é docente do curso de graduação em Ciências Contábeis (UFSC).



Sílvio Parodi Oliveira Camilo

Pós-doutorado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Mestrado em Administração e Negócios pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Graduado em Ciências Contábeis, Ciências Jurídicas e Sociais e Ciências Econômicas. Atualmente é professor dos cursos de graduação em Ciências Contábeis e de pós-graduação do Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Socioeconômico (UNESC).

SABERES CONTÁBEIS



Na organização do livro Coleção Saberes Contábeis – volume VI, o Núcleo de Estudos em Gestão Organizacional (NEGEO), em conjunto com o grupo de pesquisa Núcleo de Estudos Contábeis (Necon) e o curso graduação em Ciências Contábeis da Unesc, tem como propósito divulgar a produção científica de acadêmicos e professores da Unesc, bem como de colaboradores externos, em temas que abrangem as ciências contábeis e organizacionais.

O livro conta com oito artigos que abordam temas relacionados: (i) aspectos sobre a corrupção; (ii) práticas de estratégia; (iii) práticas gerenciais; (iv) desempenho organizacional.

Esta obra destina-se aos estudantes de curso de graduação em Ciências Contábeis e áreas afins; além de cursos de pós-graduação na área de gestão de negócios. Também é indicado para profissionais que busquem conhecimento sobre gestão de organizações para a realização de suas atividades.



BRAZIL PUBLISHING