



14º Encontro
Nacional da
Mulher
Contabilista

Reportagem

14º Encontro Nacional da Mulher Contabilista acontece em setembro em Natal/RN

Artigos abordam importantes temas para a profissão



SUMÁRIO

Palavra do Presidente

3



Reportagem

14º Encontro Nacional da Mulher Contabilista acontece este ano em Natal

Lorena Molter

5



Artigo Convidado

O papel dos mecanismos de controle na relação entre matriz e filial: um estudo comparativo em empresas multinacionais farmacêuticas

Matheus Borges Souza, Daniel Magalhães Mucci e Victor Oroña Claussen Mancebo

11



Artigo

Competências tecnológicas na formação contábil: percepções profissionais e desafios curriculares

Arlindino Nogueira Silva Neto, Arthur Rapadura Máximo dos Santos e Leandro Santos Ferreira

33



Artigo

Proposta para *pricing* na área da beleza

Ana Gláucia Sousa Agostinho, Silvania Neris Nossa, Valcemiro Nossa e Roberto Miranda Pimentel Fully

53



Artigo

Expressividade e evidenciação dos ativos intangíveis identificáveis reconhecidos *versus* intangíveis não reconhecidos: uma análise nas companhias listadas na B3

Leticia Dias Busnello e Maíra Melo de Souza

63



Artigo

O laudo e o parecer pericial contábil sob a ótica dos advogados da Advocacia-Geral da União de Goiás

Hérica Tainara Pereira Xavier, Michele Rilany Rodrigues Machado e Lúcio de Souza Machado

83



Artigo

Ameaça invisível: exclusão de micro e pequenas empresas do Simples Nacional nas decisões do Carf

Antonio Lopo Martinez e Tanísia Marinho Rodrigues

101

PALAVRA DO PRESIDENTE

Há duas premissas trabalhadas e incorporadas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em suas iniciativas: a essencialidade da capacitação contínua e a relevância de os profissionais irem além da absorção de apenas conhecimentos técnicos.

Nesse cenário, a entidade tem planejado ações e concebido eventos, norteados por esses conceitos. Essas percepções preparam a classe contábil para dialogar com as melhores práticas adotadas na Contabilidade no Brasil e ao redor do mundo – algo fundamental, já que vivemos em um contexto de globalização.

A realização do 14º Encontro Nacional da Mulher Contabilista (ENMC) faz parte desse grupo de iniciativas. O evento, que acontece de 24 a 26 de setembro, em Natal/RN, integra capacitação, networking e valorização da mulher profissional da contabilidade. A programação seguirá o modelo multidisciplinar já adotado pelo CFC há alguns anos, que, além de atualização, tem fornecido conteúdos voltados para o desenvolvimento de soft skills.

A realização do ENMC, tema da reportagem desta edição, é motivo de orgulho para o CFC. Isso porque o encontro, que é realizado há quase 35 anos, é resultado da coragem e do espírito visionário de mulheres que entenderam o valor feminino e que lutaram para abrir mais espaços, especialmente porque, naquela época, a equidade não era uma pauta tão discutida como é hoje.

Atualmente, somos agraciados com a presença de um número cada vez maior de mulheres em nossas equipes, sobretudo quando percebemos como elas têm enriquecido as nossas entregas e favorecido a excelência. A classe contábil é hoje composta de mais de 40% de mulheres; nos estados do Amazonas, Pará e Roraima, elas são maioria. Assim, com mais essa edição do ENMC, valorizaremos o esforço daquelas que trabalharam na realização do primeiro encontro, em 1991, no Rio de Janeiro. Simultaneamente, fortaleceremos a caminhada na direção da equidade de gênero em nossa profissão.

Samuel Figueira/acervo CFC



Aécio Prado Dantas Júnior
Presidente do CFC

A academia também possui papel importante na evolução dos comportamentos e dos conceitos humanos. Estamos certos de que as Ciências Contábeis têm seguido por um caminho seguro de construção contínua e desenvolvimento, grande parte, em função dos esforços e da dedicação de pesquisadores. Esse processo se completa e se fortalece a partir das trocas entre mercado e academia, que permitem que o conhecimento científico produzido nas universidades se alinhe às demandas práticas do ambiente profissional, promovendo inovações que atendem às transformações constantes do mercado contábil.

Ao mesmo tempo, os desafios enfrentados no cotidiano das organizações retroalimentam a pesquisa acadêmica, incentivando estudos mais aplicados e relevantes. Dessa interação dinâmica, emerge uma Contabilidade mais crítica, adaptável e preparada para contribuir com a tomada de decisões estratégicas, o que evidencia a importância de manter pontes sólidas entre teoria e prática.

Portanto, são necessárias a manutenção da pesquisa e o incentivo para que ideias inovadoras nasçam e beneficiem a sociedade. Esperamos que adquiram aprendizados substanciais a partir da leitura dos artigos desta edição. Aproveito para convidar os caros leitores a participar do 14º ENMC, na bela Natal, para possam ficar ainda mais bem preparados para colaborar com a evolução da Contabilidade brasileira. Uma boa leitura!

EXPEDIENTE

REVISTA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE
Edição n.º 272, março/abril de 2025 –
periódico bimestral - ISSN 0104/8341

> **Editor**
Conselho Federal de Contabilidade
SAUS, Qd. 5, Bl. J, Ed. CFC, Brasília/DF – CEP 70070-920
site: www.cfc.org.br; e-mail: cfc@cfc.org.br

> **Conselho Diretor**
Presidente
Contador Aécio Prado Dantas Júnior
Vice-Presidentes
Contadora Ana Luíza Pereira Lima
Contadora Ana Tércia Lopes Rodrigues
Contador Carlos Henrique do Nascimento
Contador Joaquim de Alencar Bezerra Filho
Contador José Donizete Valentim
Contador Maria Dorgivânia Arraes Barabá
Contadora Sandra Maria de Carvalho Campos
Contador Sebastião Célio Costa Castro

> **Conselheiros Efetivos**
Contador Adriano de Andrade Marrocos
Técnico em Contabilidade Aginaldo Mocelin
Contadora Andrezza Carolina Brito Farias
Contador Bruno Sítônio Fialho de Oliveira
Contador Carlos Rubens de Oliveira
Contadora Gercimira Ramos Moreira Rezende
Contador Haroldo Santos Filho
Contador Heraldo de Jesus Campelo
Contador Ian Blois Pinheiro
Contador Itajay Maria Soares
Contador José Domingos Filho
Contadora Katiucya Julião de Moura Manfredini
Contadora Luana Aguiar Pinheiro Costa
Contador Manoel Carlos de Oliveira Junior
Contadora Maria do Rosário de Oliveira
Contador Rangel Francisco Pinto
Contador Sérgio Faraco
Contador Wellington do Carmo Cruz

> **Conselheiros Suplentes**
Contadora Angela Andrade Dantas Mendonça
Contador Antonio Carlos Sales Ferreira Junior
Contador Domingos Sávio Alves da Cunha
Contador Edneu da Silva Calderari
Contador Elias Dib Caddah Neto
Contador Erivan Ferreira Borges
Contador Fabiano Ribeiro Pimentel
Contador Glaydson Trajano Farias
Contador Helcimmar Araújo Belém Filho
Contador José Alberto Viana Gaia
Contador Jose Luiz Marques Barreto
Contador José Gonçalves Campos Filho
Contadora Liliana Farias Lacerda
Contadora Lucilene Florência Viana
Contador Marcelo Augusto Jorge
Contadora Maria Leny Adânia de Sylos
Contadora Marliete Alves Silva Teixeira
Técnico em Contabilidade Maurício Gilberto Cândido
Contadora Mônica Foerster
Contador Norton Thomazi
Contadora Palmira Leão de Souza
Contador Roberto Schulze
Contadora Sônia Maria da Silva Gomes
Contadora Vitória Maria da Silva
Contador Valmir Leôncio da Silva
Contador Weberth Fernandes

> **Coordenadora do Conselho Editorial da RBC**
Doutora Jacqueline Veneroso Alves da Cunha

> **Conselho Editorial da RBC**
Doutor Alison Martins Meurer
Doutor Antonio Rinha da Silva
Doutor Emanuel Marcos Lima
Doutor Emami Ott
Doutor Fernando de Almeida Santos
Doutora Maria Ivanice Vendruscolo
Doutor Romualdo Douglas Colaauto
Doutora Rosimeire Pimentel Gonzaga
Doutor Wenner Gláucio Lopes Lucena
Doutor Vanderlei dos Santos

> **Jornalista Responsável**
Daniel Guerra – 8298-DF

> **Redação**
Lorena Molter

> **Projeto Gráfico**
Igor Outeiral, Marcus Hermeto e Thiago Luis Gomes

> **Diagramação**
Jailson Belfort

> **Revisão**
Maria do Carmo Nóbrega, Elaine Cristina Oliveira e
Maria Karoline Domingues

> **Ilustrações**
Jailson Belfort

> **Colaboradora**
Maria do Carmo Nóbrega

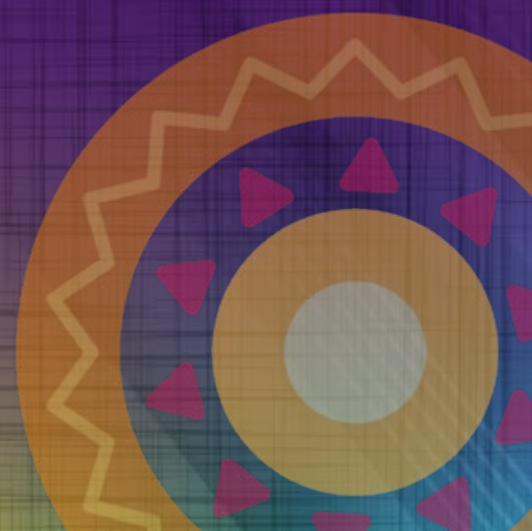
> **Artigos**
Telefone: (61) 3314-9606 – e-mail: rbcartigos@cfc.org.br

Permitida a reprodução de qualquer matéria, desde que citada a fonte. Os conceitos emitidos em artigos assinados são de exclusiva responsabilidade de seus autores.



14º Encontro
Nacional da

Mulher
Contabilista



REPORTAGEM

14º Encontro Nacional da Mulher Contabilista acontece este ano em Natal

Por Lorena Molter - Comunicação CFC

Iniciativa ocorre há mais de 30 anos e percorreu todas as regiões do país. Ao longo de sua história, o evento reuniu milhares de profissionais da contabilidade. A finalidade da atividade vai além do desenvolvimento profissional e busca também incentivar a liderança e o empreendedorismo feminino.

Um evento que nasceu há 34 anos no Rio de Janeiro. Uma iniciativa que já reuniu milhares de mulheres ao longo de sua história e que esteve em todas as regiões brasileiras. O Encontro Nacional da Mulher Contabilista (ENMC) chega à sua 14ª edição e assume a posição de segundo maior evento da classe contábil brasileira.

Garantido no calendário tradicional da Contabilidade nacional, o evento acontece em Natal/

RN, em 2025, com a promessa de bater recordes. "O 14º Encontro Nacional da Mulher Contabilista promete ser o maior já realizado, quando esperamos mais de 4 mil participantes do Brasil inteiro. É um evento que tem sido trabalhado com muito carinho, com temáticas importantes e voltadas à atualização. Haverá também bastante enfoque na parte cultural envolvendo a região. Nossa intenção é impactar todos os par-

ticipantes com uma agenda altamente diversificada. Esse evento também é aberto à participação masculina, para que, juntos [mulheres e homens], todos busquem a melhoria, atualização, superação dos desafios e o aproveitamento das oportunidades que a profissão oferece", afirma o anfitrião do evento e presidente do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Norte (CRCRN), Anailson Gomes.

O encontro está com inscrições abertas e data marcada. Entre os dias 24 e 26 de setembro, o ENMC será realizado no Centro de Convenções de Natal, localizado na Via Costeira da capital potiguar. Sob o lema “Conexão, conhecimento e inspiração”, a atividade é voltada para estudantes, contadores e técnicos em contabilidade, assim como para profissionais de outras áreas. Esta 14ª edição foi idealizada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), com realização da Academia Norte-Rio-Grandense de Ciências Contábeis (Acaderncic) e apoio do CRCRN, da Fundação Brasileira de Contabilidade (FBC), da Academia Brasileira de Ciências Contábeis (Abracicon) e das entidades parceiras Ibracon e Fenacon.

As edições do ENMC oferecem ganhos que vão além da atualização. A atividade abre um espaço bem sedimentado para que o público feminino reconheça o seu valor e as suas potencialidades. “O Encontro Nacional da Mulher Contabilista fortalece o protagonismo feminino ao proporcionar conhecimento técnico e estratégico, fator que impulsiona as participantes a assumirem posições de liderança. Além disso, o *networking* entre mulheres que compartilham desafios e conquistas gera oportunidades concretas de crescimento profissional”, afirma a vice-presidente de Política Institucional do CFC, Maria Dorgivânia Arraes Barará. E completa: “O evento também pretende sensibilizar e impactar os homens, com ampliação de sua visão sobre equidade de gênero e incentivo à adoção de políticas inclusivas no mercado contábil.”

A vice-presidente lembra ainda que o próprio lema do ENMC demonstra o empoderamento feminino e a necessidade de integração entre homens e



Foto: Acervo CFC

Dorgivânia Arraes, vice-presidente do CFC

mulheres. “O lema – Conexão, Conhecimento e Inspiração – reflete essa transformação, pois pretende criar um ambiente de aprendizado e fortalecimento mútuo. O impacto vai além do evento, com estímulo às mudanças no mercado contábil. Isso favorece a consolidação do papel da mulher como agente de inovação e liderança na profissão”, explica Dorgivânia Arraes.

De acordo com o entendimento das entidades envolvidas, o objetivo desses encontros nacionais não se resume à capacitação dos profissionais da contabilidade, mas à valorização da presença da mulher no meio contábil e ao incentivo à liderança feminina na profissão. Para isso, a programação é construída de modo a promover a reflexão sobre o tema, a empoderar o público, a inspirar a partir do exemplo e a fornecer informação e conteúdo de qualidade para que as participantes

saíam do encontro ainda mais preparadas para fazer a diferença na sociedade e se destacar no mercado. O presidente do CRCRN ressalta que a presença da mulher na Contabilidade fez a profissão evoluir. “O que alavancou muito a profissão foi a presença feminina”, afirma.

Outro destaque da programação é a sua característica multidisciplinar, ou seja, inclui tanto os assuntos técnico-contábeis quanto os conhecimentos de outros campos e temáticas, os quais visam estimular o desenvolvimento de *soft skills*. A agenda ainda possui feira de negócios, lançamentos de livros e espaço para o *networking* com profissionais de todo o país. No âmbito acadêmico, ainda está previsto para a edição o lançamento da edição especial Revista Brasileira de Contabilidade (RBC), que terá como tema “Educação e Pesquisa em Contabilidade”.



“O lema – Conexão, Conhecimento e Inspiração – reflete essa transformação, pois pretende criar um ambiente de aprendizado e fortalecimento mútuo. O impacto vai além do evento, com estímulo às mudanças no mercado contábil. Isso favorece a consolidação do papel da mulher como agente de inovação e liderança na profissão.”

Mulheres na Contabilidade

A cada ano, a presença da mulher na Contabilidade é ampliada. Atualmente, no Sistema CFC/CRCs, o percentual de profissionais mulheres registradas já está próximo de 45%. Em alguns estados, como Amazonas, Pará e Roraima, elas já são maioria. Na maior parte das demais unidades federativas, o público feminino representa mais de 40% dos registros ativos.

Essa realidade pode ser percebida nos cursos de Ciências Contábeis e nas empresas contábeis. A coordenadora do Projeto CFC Mulher, Marlise Alves, viu essa ascensão acontecer em seu próprio escritório. “Essa é a realidade dos escritórios. Há muitos anos, aqui [no meu escritório], predominavam profissionais do sexo masculino. Hoje contamos com a força do trabalho das profissionais mulheres. Isso traz leveza e o acolhimento próprio das mulheres para com os clientes; um jeito de olhar diferente. E é claro que a profissão ganha com isso, não é? – com esse jeito feminino de ser. E cada mulher contribui da sua forma, mas é importante perceber que a Contabilidade, metaforicamente, fica com esse perfume feminino”, destaca.

Foto: Thiago Pedrosa / Reprodução



Ponte Newton Navarro, Natal/RN

Contudo, a maior participação das mulheres no mercado contábil precisa ser acompanhada da sua valorização, da ocupação de cargos estratégicos e de liderança, do respeito aos seus conhecimentos e da validação das suas decisões e, principalmente, da sua voz.

Desde a sua primeira edição, em 1991, o Encontro Nacional da Mulher Contabilista é estruturado de modo a apresentar ao público feminino as

suas capacidades e de encorajá-lo a buscar posições de destaque na profissão. “A iniciativa colabora no sentido de trazer subsídios para as mulheres para que elas não tenham receio de se colocarem profissionalmente, de estarem à frente como lideranças; lideranças positivas dentro do seu nicho de mercado, dentro da Contabilidade. Consequentemente, isso traz a equidade de gênero”, contextualiza Alves.

Foto: Acervo CFC

A vice-presidente Dorgivânia Arraes, por sua vez, lembra que o ENMC colabora com atividades que vão além do âmbito contábil e alcançam a sociedade como um todo. “Além do impacto no desenvolvimento profissional das participantes, o encontro está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente ao ODS 5 – Igualdade de gênero, que busca eliminar barreiras estruturais e garantir oportunidades iguais para mulheres e homens em todos os setores. A iniciativa também dialoga com o ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico ao estimular a participação feminina no mercado contábil de forma mais justa e qualificada. Ao trazer temas, como fortalecimento profissional, inovação e representatividade, o encontro não apenas amplia a atuação feminina no setor, mas também inspira mudanças estruturais dentro das organizações contábeis, promovendo um ambiente mais diverso e inclusivo”, analisa.



Marlise Alves, coordenadora do CFC Mulher

CFC Mulher

Em 2003, passada mais de uma década desde o primeiro ENMC, o então presidente do CFC, Alcedino Gomes Barbosa, criou o Projeto Mulher Contabilista. O contador foi incentivado por um grupo feminino liderado pela ex-presidente do Conselho, Maria Clara Bugarim. Hoje, a iniciativa, que é conhecida como CFC Mulher, está consolidada e possui bases bem estruturadas em cada um dos 27 Conselhos Regionais de Contabilidade. As Comissões da Mulher nos estados e no Distrito Federal são um espaço de empoderamento para as mulheres profissionais da contabilidade, tornando-se um ambiente para conexão, troca de experiências, compartilhamento de desafios e de vitórias. O incentivo mútuo também está



presente nesses grupos, e o resultado é um número cada vez maior de participantes conquistando cargos de liderança.

O evento proporciona o encontro de todas essas comissões, o que potencializa a sua força, como explica Marlise Alves. “É a grande oportunidade que temos (integrantes das Comissões Regionais e também do CFC Mulher) de nos encontrar pessoalmente, conversar, compartilhar experiências, fazer *networking*... A partir desse intercâmbio de experiências, passamos a ter todas essas mulheres junto co-

nosco, com o claro entendimento de suas necessidades. A partir daí, podemos traçar planos junto com cada comissão, com cada uma delas, para que essas comissões tenham uma base atuante em seus estados”, ressalta.

Inspiração e motivação para avançar

Uma das altas lideranças do CFC, Dorgivânia Arraes, também diz enxergar que o ENMC colaborou para o alcance de posições de destaque na atividade classista. “Acompanho o Encontro Nacional da Mulher Contabilista há várias edições, sempre me inspirando em grandes referências da profissão, como Maria Clara Bugarim, Vitória Silva, Maria Constança Galvão, Sílvia Cavalcante, Ana Tércia, Elys Tevania, entre outras.

“Ao trazer temas, como fortalecimento profissional, inovação e representatividade, o encontro não apenas amplia a atuação feminina no setor, mas também inspira mudanças estruturais dentro das organizações contábeis, promovendo um ambiente mais diverso e inclusivo.”



Em 2019, durante o 12º Encontro, eu atuava como vice-presidente de Administração e Finanças do Conselho Regional de Contabilidade de Pernambuco [CRCPE] e coordenadora do CRC

Mulher. Naquela oportunidade, eu integrava a comissão organizadora do evento – uma experiência que fortaleceu a minha trajetória e validou minha capacidade de liderança. Esse momento foi decisivo para que eu me lançasse candidata à presidência do CRCPE, cargo que tive a honra de ocupar como a primeira mulher a presidir a entidade”, conta.

A contadora relata que, naquela ocasião, recebeu o apoio dessas mulheres líderes, vivenciou a sororidade e pôde fortalecer a inteligência emocional. “O evento, portanto, não apenas impulsiona a ascensão feminina na Contabilidade, mas também reforça a importância da representatividade e do protagonismo das mulheres na profissão”, conclui.

Edições do Encontro Nacional da Mulher Contabilista			
Encontro	Ano	Local	Gestão
XIII	2023	Manaus/AM	Aécio Prado Dantas Júnior
XII	2019	Porto de Galinhas (PE)	Zulmir Breda
XI	2017	Gramado (RS)	Martonio Coelho
X	2015	Foz do Iguaçu (PR)	Martonio Coelho
IX	2013	Santos (SP) - Transatlântico MSC Preziosa	Juarez Domingues
VIII	2011	Caldas Novas (GO)	Juarez Domingues
VII	2009	Vitória (ES)	Maria Clara Cavalcante Bugarim
VI	2007	Florianópolis (SC)	Maria Clara Cavalcante Bugarim
V	2005	Aracaju (SE)	Martonio Coelho
IV	2003	Belo Horizonte (MG)	Alcides Gomes Barbosa
III	1999	Maceió (AL)	José Serafim Abrantes
II	1992	Salvador (BA)	Ivan Carlos Gatti
I	1991	Rio de Janeiro (RJ)	Ivan Carlos Gatti

Fonte: CFC

Foto: Reprodução



Morro do Careca, Natal/RN



Artigo Convidado

O papel dos mecanismos de controle na relação entre matriz e filial: um estudo comparativo em empresas multinacionais farmacêuticas

Com a expansão global dos negócios, empresas multinacionais enfrentam desafios na gestão de suas filiais, que operam em contextos distintos. A relação matriz-filial pode ser caracterizada como uma relação de agência, estando, portanto, sujeita a problemas de alinhamento de objetivos e assimetria informacional. O objetivo desta pesquisa é investigar, sob a perspectiva de filiais brasileiras, como os mecanismos de controle de resultados podem influenciar os conflitos de agência na relação matriz-filial. Para tanto, foi conduzido um estudo multicaso, baseado em entrevistas semiestruturadas com executivos de finanças que atuam em filiais brasileiras de empresas multinacionais farmacêuticas. A análise de dados foi conduzida a partir de quatro elementos – estrutura, responsabilidades, reportes e incentivos – visando compreender o impacto dos mecanismos de controle no alinhamento entre matriz e filial. Os resultados indicam que quanto mais segmentada for a filial, maior será a influência da matriz na tomada de decisão da filial. Além disso, a autonomia das filiais está condicionada a um plano previamente aprovado pela matriz, enquanto os reportes e a política de incentivos atuam como mecanismos de controle que direcionam suas operações. Verifica-se que a integração desses instrumentos permite à matriz mitigar os problemas de agência, reduzindo a assimetria informacional e orientando a atuação da filial em conformidade com seus objetivos. Entretanto, metas estabelecidas pela matriz que são percebidas como arbitrárias pela filial, podem gerar efeito contrário, intensificando o conflito. Este estudo contribui para o aprofundamento da literatura voltada a Conflito de Agência, mecanismos de controle e assimetria informacional no contexto matriz-filial.

Matheus Borges Souza

Analista Financeiro e bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

E-mail: matheus.b15@outlook.com

Daniel Magalhães Mucci

Professor associado do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo e Ph.D. em Economia Aplicada pela Universidade da Antuérpia (duplo diploma).

E-mail: danielmmucci@usp.br

Victor Oroña Claussen Mancebo

Doutorando em Controladoria e Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP e graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

E-mail: vmancebo@usp.br

1 Introdução

A crescente globalização dos negócios tem levado empresas a expandirem suas operações para além de seus países de origem, com o objetivo de alcançar novos mercados consumidores, acessar recursos estratégicos e otimizar o retorno de seus ativos, como fábricas e instalações (Meyer *et al.*, 2020; Oliveira; Ávila, 1999). A gestão de organizações multinacionais apresenta desafios complexos, uma vez que filiais internacionais operam em ambientes culturais, institucionais e econômicos distintos daqueles da matriz (Bueno & Freitas, 2015; Akroyd *et al.*, 2025). Essa dinâmica gera um cenário no qual decisões estratégicas não são integralmente tomadas pela sede, tornando essencial existir uma boa relação entre matriz e filial. Essa interação, por sua vez, é caracterizada por uma relação de agência, na qual diferentes interesses podem levar a conflitos entre as partes (Eisenhardt, 1989).

Para viabilizar a operação das filiais e buscar garantir o retorno sobre os investimentos realizados, é comum que a matriz delegue autonomia decisória aos gestores locais, criando estruturas organizacionais que podem ser mais ou menos favoráveis ao desenvolvimento da filial, tornando-a mais ou menos presa à matriz (Raziq *et al.*, 2023). No entanto, essa descentralização pode gerar conflitos, uma vez que os responsáveis pela filial (agente) possuem seus próprios interesses, que nem sempre convergem para os objetivos estratégicos da matriz (principal), caracterizando o conflito de agência. Kostova *et al.* (2018) argumentam que o conflito de agência no contexto matriz-filial decorre da divergência de objetivos entre as partes, visto que cada unidade busca otimizar seus próprios resultados e garantir seu próprio bem-estar, não o do outro.

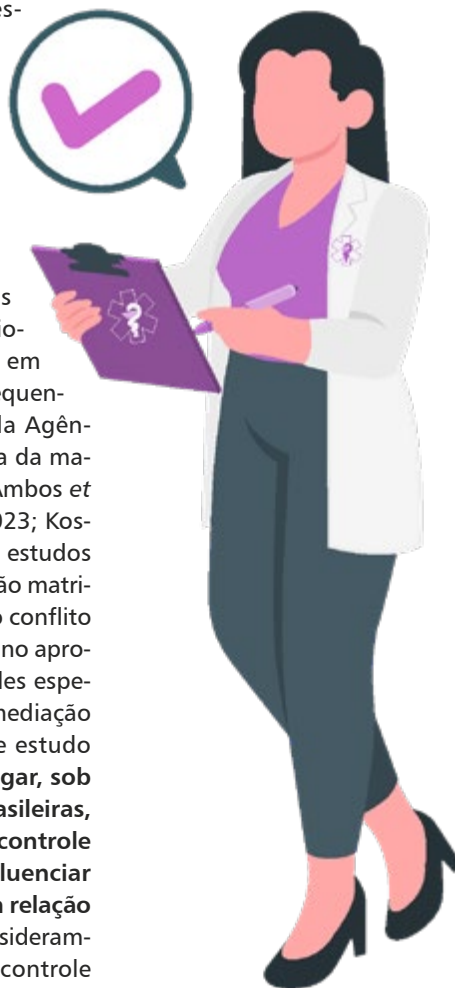
Para evitar ou reduzir esses conflitos e alinhar os interesses, a matriz utiliza mecanismos de controle, que visam mitigar conflitos e direcionar as ações da filial aos seus interesses organizacionais (Chatzopoulou *et al.*, 2024), especialmente no contexto de organizações multinacionais, onde os ambientes culturais de diferentes subsidiárias podem demandar adaptações nos mecanismos de controle originalmente desenvolvidos pela matriz (Akroyd *et al.*, 2025; Stendahl *et al.*, 2021).

Desses mecanismos, os controles de resultado se destacam como uma das ferramentas mais comuns (Merchant Van der Stede, 2017). Esses controles estão atrelados à lógica do “*pay-for-performance*”, isto é, de acordo com os resultados previstos e alcançados. Exemplos desses mecanismos incluem relatórios financeiros e gerenciais assim como a política de incentivos, que estabelece as diretrizes para a remuneração conforme o desempenho.

Para compreender a relação entre matriz e filiais de organizações multinacionais, a literatura científica em contabilidade gerencial frequentemente utiliza a Teoria da Agência, geralmente sob a ótica da matriz (Alharbi *et al.*, 2016; Ambos *et al.*, 2019; Ambos *et al.*, 2023; Kostova *et al.*, 2018). Embora estudos anteriores abordem a relação matriz-filial sob a perspectiva do conflito de agência, há uma lacuna no aprofundamento sobre controles específicos e seu impacto na mediação dessa relação. Assim, este estudo tem como objetivo **investigar, sob a perspectiva de filiais brasileiras, como os mecanismos de controle de resultados podem influenciar os conflitos de agência na relação matriz-filial**. Para isso, consideram-se como mecanismos de controle

os relatórios financeiros e gerenciais (instrumentos de monitoramento adotados pela matriz) e a política de incentivos (voltada à remuneração de executivos), por serem os principais mecanismos de controle de resultados organizacionais (Merchant; Van der Stede, 2017).

A análise de dados foi conduzida com base em quatro elementos de Merchant; Van der Stede (2017): estrutura, responsabilidades, relatórios e incentivos. A análise desses itens permite compreender como a estrutura organizacional da filial reflete a influência da matriz na empresa local. Do ponto de vista de responsabilidades, discutimos o nível de autonomia que a filial tem no que tange à tomada de decisão e direcionamento dos negócios.



“Para viabilizar a operação das filiais e buscar garantir o retorno sobre os investimentos realizados, é comum que a matriz delegue autonomia decisória aos gestores locais, criando estruturas organizacionais que podem ser mais ou menos favoráveis ao desenvolvimento da filial, tornando-a mais ou menos presa à matriz.”

Esse aspecto está vinculado à autonomia da filial perante um plano de negócios ou orçamento planejado pela matriz. Os relatórios financeiros e gerenciais, juntamente com a política de incentivos, são os principais instrumentos de controle utilizados pela matriz (Merchant; Van der Stede, 2017). Os relatórios representam a principal fonte de informação para a sede, permitindo acompanhar o desempenho da filial e identificar desvios do planejamento. Nesse caso, a matriz utiliza a política de incentivos para estimular a reaproximação do curso planejado. Esse mecanismo permite o vínculo das metas globais da matriz às metas das filiais, compelindo-as a agirem tal como deseja a sede. A interação entre esses elementos permite que a matriz disponha de ferramentas para mitigar conflitos de agência com suas filiais.

Este estudo promove uma análise dos mecanismos de controle utilizados para compreender os potenciais conflitos de agência existentes e como estes se manifestam em organizações multinacionais. O estudo contribui para a literatura de conflitos de agência (Ambos *et al.*, 2019), mecanismos de controle (Alharbi *et al.*, 2016; Harzing, 1999; Jausaud; Schaper, 2006) e assimetria informa-

cional (Chung *et al.*, 2006) dentro do contexto matriz-filial a partir da perspectiva da filial.

Do ponto de vista de contribuição prática, este trabalho promove um estudo comparativo sobre os mecanismos de controle utilizados por multinacionais para suas respectivas filiais brasileiras. Esse tema ajuda a compreender como potenciais conflitos de agência se manifestam de modo que gerentes de subsidiárias reconheçam a importância de adaptar mecanismos de controle impostos para seu respectivo contexto (Akroyd *et al.*, 2025; Stendahl *et al.*, 2021). Por fim, ao evidenciarem o papel da autonomia decisória das filiais na dinâmica organizacional, os resultados podem orientar empresas a equilibrar controle e flexibilidade, permitindo uma gestão mais eficiente das subsidiárias.

2 Fundamentação Teórica

O controle gerencial é um tema amplo e fundamental para a compreensão dos mecanismos que auxiliam as organizações a monitorar e influenciar o comportamento de seus gestores (Bueno; Freitas, 2015; Kostova *et al.*, 2018; Meyer *et al.*, 2020). Merchant e Van der Stede (2017) destacam que dife-

rentes controles podem ser implementados para alinhar decisões organizacionais aos objetivos traçados. Entre esses mecanismos, destacam-se três categorias principais: controles de ação; controles culturais e de pessoal; e controles de resultado. Em termos gerais, os controles desempenham papel elementar na relação entre matriz e filial, seja facilitando ou dificultando esta interação (Andersson; Forsgren, 1996).

Controles de ação são amplamente utilizados, pois atuam diretamente sobre o comportamento dos gestores, estimulando o alinhamento entre suas ações e os interesses da organização. Esse tipo de controle se baseia na implementação de regras e restrições específicas, sistemas, credenciais, vigilância, limites de alçada para decisão, entre outros (Merchant; Van der Stede, 2017). Controles de ação visam reduzir incerteza e garantir que os processos internos sejam conduzidos de maneira padronizada e previsível (Merchant; Van der Stede, 2017).



Controles de pessoal e culturais exploram a tendência natural dos indivíduos ao autocontrole e à automotivação, promovendo um ambiente organizacional que estimula os gestores a agirem conforme os interesses da empresa sem a necessidade de imposições formais (Merchant; Van der Stede, 2017). Esse controle cria um ambiente no qual colaboradores são incentivados a desenvolver senso de responsabilidade e pertencimento, facilitando a adoção de comportamentos alinhados às expectativas organizacionais. No nível mais sofisticado, está o controle cultural, que se baseia no monitoramento mútuo entre os membros da organização. Nesse modelo, a cultura corporativa desempenha um papel central, pois estabelece normas e valores que orientam a conduta, ao mesmo tempo em que o grupo exerce uma pressão social sobre os indivíduos que se desviam das normas e dos valores já estabelecidos.

O controle de resultados está fortemente associado ao modelo de “pay-for-performance”, ou seja, a remuneração de executivos com base no desempenho alcançado (Merchant; Van der Stede, 2017). Esse tipo de controle demanda que gestores sejam avaliados e recompensados a partir dos resultados gerados, sendo, portanto, um mecanismo de incentivo à eficiência e ao atingimento de metas. Para sua implementação, é necessário definir critérios objetivos de avaliação de desempenho, bem como estruturar relatórios financeiros e gerenciais que sirvam como base para a tomada de decisão (Oyadomari *et al.*, 2018).

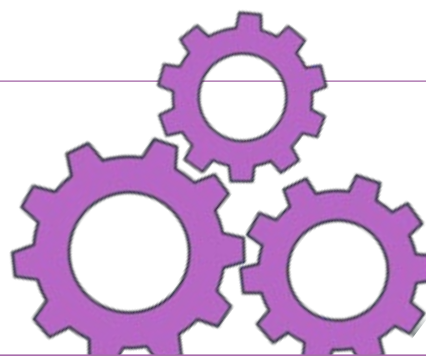
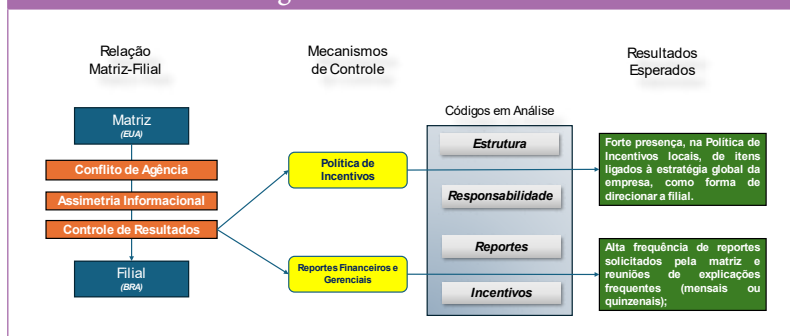


Figura 1 - Modelo Teórico



Fonte: elaboração própria.

No contexto do conflito de agência, o controle de resultados assume um papel crucial, pois permite à matriz monitorar a *performance* das filiais e ao mesmo tempo estabelecer mecanismos que orientem a conduta dos gestores locais (Langfield-Smith, 1997; Obaid *et al.*, 2017) e assim também consigam mitigar os potenciais custos de agência advindos do conflito observado entre matriz e filial (Khandelwal *et al.*, 2023). Para que esse controle seja efetivo, é necessário que sua estruturação atenda a três aspectos essenciais: comunicação precisa sobre o que é esperado; avaliação baseada em elementos que sejam influenciados diretamente pelo gestor; e desenvolvimento de critérios objetivos. A falta do atendimento a esses aspectos gera frustrações, podendo, inclusive, intensificar os conflitos de agência (Merchant; Van der Stede, 2008; Mucci; Aguiar, 2023).

Dado o papel central dos controles de resultado nesta pesquisa, será dedicado um aprofundamento na análise desses mecanismos, especialmente no que diz respeito aos reportes financeiros da filial e à política de incentivos. Tais

reportes desempenham um papel fundamental na gestão da relação matriz-filial, pois capturam elementos-chave da pesquisa, como a descentralização das operações e o conflito de agência (Borini; Luchesi, 2007). Além disso, a assimetria informacional existente entre matriz e filial demanda que a matriz adote estratégias para garantir maior alinhamento entre as partes (Nascimento *et al.*, 2007).

Estudos anteriores, como os de Ambos *et al.* (2019), Ambos *et al.* (2023), Hoenen; Kostova (2015) e Steinberg; Kunisch (2016), também abordam o conflito de agência na relação entre matriz e filial no contexto de empresas multinacionais. No entanto, esses trabalhos exploram aspectos e ferramentas distintos que influenciam essa relação, como a ferramenta de socialização e o conflito de interesses (Ambos *et al.*, 2019) ou a abordagem comportamental da teoria da agência (Ambos *et al.*, 2023). Diante desse cenário, o presente estudo propõe o modelo teórico ilustrado pela Figura 1, que foca na relação matriz-filial no contexto de conflitos de agência.

O modelo destaca o uso de mecanismos de controle, com foco específico na política de incentivos e nos reportes financeiros e gerenciais, buscando analisar a atuação dessas ferramentas no monitoramento e direcionamento das ações da filial de acordo com os interesses da matriz. Além disso, o estudo examina se há diferenças significativas nesses mecanismos de controle entre empresas cujas matrizes possuem nacionalidades distintas.

3 Metodologia

Para alcançar os objetivos deste estudo, foi conduzido um estudo de casos múltiplos, tomando como referência a abordagem metodológica de Yin (2015). O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, sendo que, neste trabalho, o fenômeno analisado corresponde à relação matriz-filial e aos mecanismos de agência, com ênfase no controle de resultados por meio de relatórios financeiros e gerenciais e da política de incentivos. A metodologia adotada envolveu a coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas semiestruturadas (Saunders *et al.*, 2009; Smith, 2003).

Foram conduzidas cinco entrevistas com executivos de diferentes empresas do setor farmacêutico, incluindo uma entrevista piloto usada somente para teste do instrumento de pesquisa (Saunders *et al.*, 2009). O perfil dos entrevistados inclui coordenadores, gerentes e diretores das áreas de finanças, planejamento e análise financeira (FP&A) e controladoria. Em relação ao perfil das empresas participantes, todas são de grande porte, possuindo mais de 1.000 funcionários globalmente, com sede e capital estrangeiros. Todas as companhias atuam no ramo farmacêutico.

Os dados obtidos, tratados e divulgados da pesquisa estão em consonância com a Lei n.º 13.709, de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), e o estudo está amparado por protocolo de ética a partir do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sob apreciação da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), aprovado em n.º 3/2024, sob Protocolo (CAAE) 77033624.2.0000.5390. A seguir,

a Tabela 1 demonstra o quadro resumo das entrevistas realizadas.

É importante ressaltar que a entrevista piloto não foi considerada nas análises de dados, uma vez que foi utilizada apenas para validação do roteiro semiestruturado da entrevista. A análise das informações colhidas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, que tem como principal objetivo estudar de maneira ampla e sistemática a comunicação que, em nosso caso, se dá através dos relatos apresentados pelos gestores das companhias na forma de entrevistas (Pletsch *et al.*, 2021).

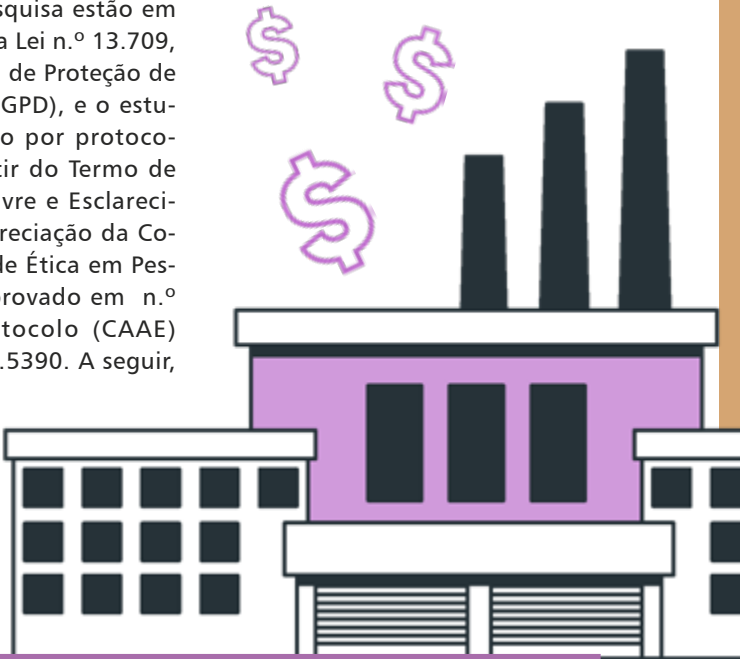


Tabela 1 – Resumo descritivo das entrevistas

Item	Entrevista Piloto	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D
Cargo do entrevistado	Diretor de Controladoria	Gerente de Contabilidade e Controladoria	Gerente de Planejamento Financeiro	Diretor Financeiro	Coordenador de Planejamento Financeiro
Sede (matriz)	Brasil	Suíça	EUA	EUA	Alemanha
Setor da empresa	Cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene	Produtos farmacêuticos e farmoquímicos	Dispositivos e instrumentos médicos	Produtos médicos e hospitalares	Fabricação de produtos farmacêuticos
Número de funcionário	Mais de 10 mil funcionários	Entre 5 e 10 mil funcionários	Mais de 10 mil funcionários	Mais de 10 mil funcionários	Mais de 10 mil funcionários
Tempo de entrevista	58:30	58:26	59:17	45:56	46:52
Mês e ano da entrevista	Abril/2024	Abril/2024	Maio/2024	Julho/2024	Julho/2024

Fonte: elaboração própria.

Inicialmente, foi necessário organizar os dados de maneira estruturada, o que envolveu a transcrição integral das entrevistas. Com base nessa transcrição, as informações foram analisadas e segmentadas em blocos ou categorias de análise, seguindo o processo de codificação. A codificação propõe classificar trechos de entrevista com base em códigos que exprimem ideia ou conceito investigado no contexto da entrevista (Saunders *et al.*, 2009). Os principais elementos identificados e analisados nas entrevistas são apresentados na Tabela 2.

4 Análise de Resultados

4.1 Estrutura

A análise da estrutura busca avaliar como os casos estudados se estruturam e se subdividem, além de compreender como a estrutura organizacional das filiais estimula ou mitiga o conflito de agência na relação com a matriz (Ekanayake, 2004).

A **companhia A** caracteriza-se por uma estrutura organizacional enxuta, com um número reduzido de cargos e uma segmentação combinada: de um lado, duas unidades de negócio; de outro, blocos regionais (*clusters*), formados por países que possuem similaridades de mercado, independentemente de sua localização geográfica. Sob a perspectiva da matriz, essa estrutura é estratégica, pois permite consolidar operações menores em um único bloco com números mais representativos, ao mesmo tempo em que destaca países com operações mais signifi-



Tabela 2 – Apresentação dos códigos de análise		
Código	Objetivo da Análise	Referências
Estrutura	Analisar a estrutura organizacional das empresas estudadas, identificando como se dão as subdivisões internas, qual modelo é mais utilizado e quais são as semelhanças e diferenças entre as companhias.	(Galbraith; Sloan, 1971; Jensen & Meckling, 1976; Raziq <i>et al.</i> , 2023)
Responsabilidades	Compreender o nível de autonomia decisória das filiais, avaliando se possuem capacidade de conduzir os negócios de forma independente ou se necessitam da validação da matriz para a tomada de decisões estratégicas do negócio.	(Chung <i>et al.</i> , 2006; Cray, 1984; Geleilate <i>et al.</i> , 2020; Homburg; Prigge, 2014)
Reportes	Entender como funciona a dinâmica de reportes financeiros e gerenciais à matriz, buscando compreender como são construídos, quais os itens mais importantes, com qual frequência se dá o contato com a matriz para esses reportes, entre outros aspectos. Além disso, analisar o propósito e volume desses reportes no contexto da redução da assimetria informacional entre matriz e filial.	(Bhimani; Langfield-Smith, 2007; Chung <i>et al.</i> , 2006; Langfield-Smith, 1997; Sageder; Feldbauer-Durstmüller, 2019)
Incentivos	Entender a estrutura da política de incentivos das empresas, identificando os critérios de avaliação, o peso relativo de cada item, a presença de métricas não financeiras e a possível interconexão entre os objetivos estabelecidos pela matriz e as metas globais da organização.	(Agyei-Mensah, 2017; Martinez; Jarillo, 1989; Sageder; Feldbauer-Durstmüller, 2019)

Fonte: elaboração própria.
Nota: as categorias de análise foram inspiradas em Merchant & Van der Stede (2017), de modo que o recorte utilizado foi desenvolvido pelos autores deste trabalho.

ficativas. A segmentação por unidades de negócio reflete a divisão do portfólio da empresa entre os dois principais mercados em que atua. Esse direcionamento evidencia a distinção entre uma unidade prioritária para crescimento e outra consolidada no mercado, conforme indicado pelo entrevistado da empresa A:

Via de regra, nós trabalhamos com duas [unidades de negócio], que são por produto. Então, [...] uma unidade de negócio [...], que é o foco da empresa para os próximos anos em matéria de crescimento. A outra unidade de negócio [...] são os medicamentos, que a gente já é líder de mercado, que a gente já trabalha há bastante tempo. (Entrevistado A, Gerente de Contabilidade e Controladoria)

Diante disso, vê-se uma combinação na estrutura da companhia de maneira a formatar um modelo matricial, o que permite à matriz melhores oportunidades de influenciar as operações da filial, já

que é capaz de adentrar à unidade local tanto no nível país (dentro do bloco) quanto pelas unidades de negócio componentes da filial. A **companhia B** possui uma estrutura semelhante à da companhia A, com três unidades de negócio. Em alguns países, no entanto, uma das unidades opera como uma companhia separada. Essa segmentação tem como base o portfólio de produtos, agrupando segmentos com características e finalidades similares. O nível de especialização dessa estrutura reflete-se também na área financeira, que se organiza de maneira dedicada para cada unidade de negócio, atuando no modelo de *Business Partner*. Além dessa segmentação, a companhia B adota uma subdivisão por tipo de mercado/economia – diferenciando mercados emergentes de mercados desenvolvidos – seguida de uma separação regional (América Latina e do Sul, América Central e México). O entrevistado B destaca os benefícios dessa estrutura para os países emergentes:

“A companhia A caracteriza-se por uma estrutura organizacional enxuta, com um número reduzido de cargos e uma segmentação combinada: de um lado, duas unidades de negócio; de outro, blocos regionais (*clusters*), formados por países que possuem similaridades de mercado, independentemente de sua localização geográfica.”

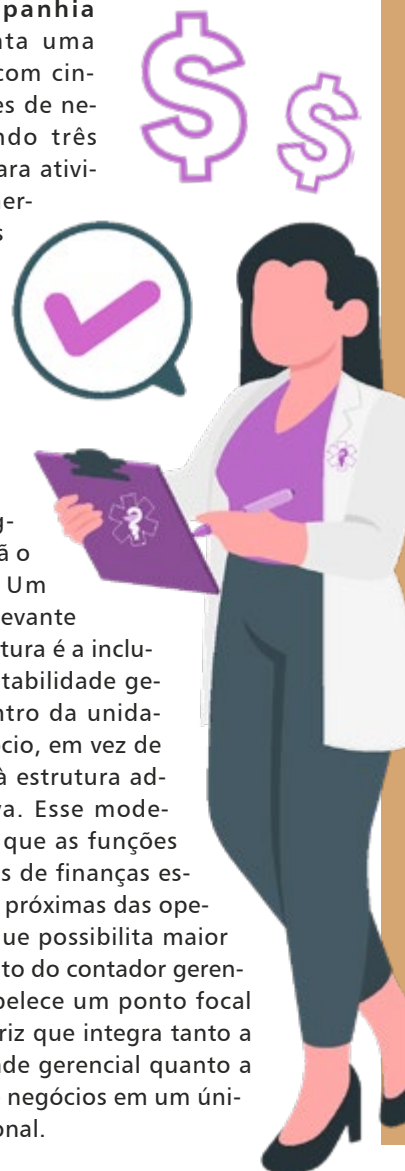
A gente tem um canal aberto principalmente nessa estrutura que foi criada de GEM [grupo dos países emergentes] para nos apoiar a fazer execução e destravar os processos [...], se você vai lá brigar com um país desenvolvido, [como] os Estados Unidos [e] eu quero lançar um produto “XPTO”, tá bom, aí vai Brasil “eu quero x” [...] você tá no final da fila. Agora, se GEM dos 150 países for lá falar “eu quero lançar” [é] a estratégia deles, [...] criar um grupo forte para brigar de igualdade com os países desenvolvidos e ter uma voz com o corporativo. (Entrevistado B, Gerente de Planejamento Financeiro)

Dessa forma, a companhia B também adota um modelo matricial, o que permite à matriz maior capilaridade na filial, mas, ao mesmo tempo, confere às filiais maior influência (voz e presença) na estratégia global da empresa, posicionando os países emergentes como participantes influentes no nível global da empresa.

A **companhia C**, por sua vez, apresenta uma estrutura distinta das companhias A e B, caracterizando-se por divisões e subdivisões altamente segmentadas dentro de suas unidades de negócios. Seu foco geográfico recai sobre países individualmente, em contras-

te com a abordagem regional observada nas demais companhias. Até recentemente, a companhia C possuía três unidades de negócios: bens de consumo, produtos farmacêuticos e diagnósticos/dispositivos médicos. No entanto, a unidade de bens de consumo foi separada por meio de um processo de *spin-off*, tornando-se uma empresa independente. Atualmente, a companhia C opera com duas unidades de negócio, subdivididas da seguinte forma. Dentro da unidade farmacêutica, há sete subdivisões, cada uma dedicada a um tipo de terapia específica, passando por tratamento de tumores, doenças autoimunes, saúde mental, entre outras. Já a unidade de diagnósticos e dispositivos médicos é segmentada em quatro subdivisões, abrangendo tratamentos oftalmológicos, próteses e reconstruções pós-traumáticas, entre outros. Embora a companhia não tenha divisões por grupos de países tão fortemente presente quanto as outras empresas em análise, sua divisão em unidades de negócios e subdivisões dessas unidades faz com que a presença da matriz na filial também seja alta, já que a divisão por especialidade cada vez mais específica permite um maior aprofundamento informacional da matriz nas operações da filial.

A **companhia D** apresenta uma estrutura com cinco unidades de negócio, sendo três voltadas para atividades comerciais e duas para funções administrativas e transacionais. Além disso, há uma segunda segmentação por país. Um aspecto relevante dessa estrutura é a inclusão da contabilidade gerencial dentro da unidade de negócio, em vez de integrá-la à estrutura administrativa. Esse modelo permite que as funções estratégicas de finanças estejam mais próximas das operações, o que possibilita maior envolvimento do contador gerencial e estabelece um ponto focal para a matriz que integra tanto a contabilidade gerencial quanto a unidade de negócios em um único profissional.



As unidades de negócio da companhia D incluem: (1) unidade para produtos de saúde do consumidor, em que o foco está voltado para o bem-estar e cuidados pessoais, incluindo medicamentos isentos de prescrição, suplementos e tratamentos para dores, alergias, saúde digestiva, dermatológica, entre outras; (2) unidade da área farmacêutica, em que há atuação no desenvolvimento e na comercialização de medicamentos de diversas áreas, como cardiologia, oncologia, ginecologia e oftalmologia; e (3) unidade voltada a soluções para a agricultura, incluindo sementes de alto rendimento, biotecnologia, proteção de cultivos e agricultura digital.

A análise das estruturas das companhias A, B, C e D revela uma predominância do modelo matricial, caracterizado por divisões horizontais (ex.: nível ou grupo de países) e verticais (ex.: unidades de negócio). Esse formato cria uma rede organizacional que facilita o monitoramento e a influência da matriz sobre as filiais (Raziq *et al.*, 2023). Observa-se que quanto mais segmentada for a filial – seja por país, grupo de países, unidades de negócios ou subdivisões – maior a capilaridade da matriz dentro das operações locais. Esse nível de segmentação permite à matriz obter informações detalhadas e específicas, facilitando a aplicação de mecanismos de controle. A companhia D potencializa essa lógica ao incluir dentro da estrutura da unidade de negócio a área de contabilidade gerencial. Por fim,

ao comparar as estruturas das companhias A, B e D com a da companhia C, nota-se que, nos três primeiros casos, há uma clara separação entre grupos de países e unidades de negócio, enquanto na companhia C

a segmentação ocorre predominantemente dentro das unidades de negócio. Essa diferença possibilita à matriz da companhia C um acesso ainda mais detalhado às operações da filial, o que elimina a necessidade de consolidações regionais e permite um monitoramento mais direcionado e profundo. Do ponto de vista do conflito de agência, a estrutura matricial contribui significativamente para sua mitigação, uma vez que amplia o controle da matriz sobre a filial. Esse controle possibilita intervenções mais ágeis para reduzir dissonâncias de objetivos e alinhar as operações locais às estratégias globais (Galbraith; Sloan, 1971; Jensen & Meckling, 1976).

4.2 Responsabilidades

A análise das responsabilidades avalia o grau de independência decisória das filiais e em quais circunstâncias a validação da matriz é necessária. Ao final da análise, busca-se compreender como o nível de autonomia e responsabilidade concedido à filial pode influenciar o conflito de agência na relação entre principal e agente (Cray, 1984; Geleilate *et al.*, 2020; Homburg; Prigge, 2014).

A **companhia A** se destaca por conceder um nível significativo de autonomia às filiais, desde que as decisões estejam alinhadas ao plano de negócios previamente aprovado no orçamento global. Nesse modelo, há uma tendência da matriz em priorizar aspectos financeiros, em detrimento de perspectivas não financeiras. O entrevistado A explica:

Desde o começo, ela [empresa] desenhava políticas muito específicas, e a gente tem algo que a gente chama de DOA, que é *Delegation of Authority*, ou Delegação de Autoridade. Então, isso é um processo formal, um documento que [...] eles definiram até onde vai a independência de cada diretor, por assim dizer. [...] Então, eles dão os *guidelines*, os



princípios, [...] para a gente tomar conta do negócio. Mas eles deixam a gente [...] à vontade para decidir o plano de marketing, a estratégia de vendas, tudo isso é bastante aberto. Tudo que está no orçamento, você pode comprar sozinho, [...] é sua autoridade, seu orçamento você cuida dele. Se por outro lado for uma coisa [...] que] não previ [...] e] custa até 5 mil euros, pode tocar sozinho. E ele [DOA] vai colocando as alçadas até onde você pode sozinho, de quem você precisa de aprovação, se você precisar. Mas sempre balizado no orçamento, porque o orçamento já é aprovado no país, na região e no globo. (Entrevistado A, Gerente de Contabilidade e Controladoria)

Já a **companhia B** apresenta um nível de autonomia menor do que a companhia A, uma vez que o planejamento desempenha um papel central na relação entre matriz e filial. Todos os movimentos de negócio tomados pela filial devem estar balizados nele, conforme indicado pelo Entrevistado B: *"a autonomia é dada para você se adequar à sua situação e performar de acordo com o que você se comprometeu [...], porém tem alguns processos que, aí sim, precisam de uma aprovação global"*. A filial possui certa liberdade para organizar suas operações, mas a matriz acompanha de perto suas ações e pode intervir sempre que considerar necessário. O entrevistado B complementa: *"O target foi dado, como você vai se organizar para atingir esse target, problema seu, é nosso, a gente que tem que se organizar, mas a expectativa já foi dada, eles passam expectativas"*.



Assim, observa-se que a matriz exerce um controle mais impositivo, não apenas monitorando a filial por meio de mecanismos de controle, mas também intervindo ativamente quando identifica desvios ou riscos. Essa abordagem pode intensificar conflitos de agência, especialmente quando as metas estabelecidas são percebidas como arbitrárias ou inatingíveis, levando a filial a priorizar seus próprios interesses em detrimento da estratégia definida pela matriz.

Por outro lado, a **companhia C** adota um modelo ainda mais centralizado, com uma presença mais forte da matriz na aprovação de investimentos, gestão de recursos e definição do portfólio de produtos e vendas. Nesse contexto, as metas são impostas pela matriz, sem possibilidade de discussão, como descreve o entrevistado C:

É uma abordagem *top down*, ela [matriz] te fala: para a América Latina, sua venda tem que ser 100, seu lucro tem que ser 30, passa alguns targets de *Working Capital*, passa alguns targets de *Free Cash*, começa o exercício assim, e você trabalha com base nisso, o que eu preciso fazer para chegar [...] a gente sempre recebe um *target* muito desafiador e a gente sempre tenta chegar a algum lugar no meio, o que a gente acha que é factível do que vem o *target*, e sinceramente muitas vezes é *top down* e você acaba o ciclo com um *plug*, um *gap*, que você vai ter que resolver, às vezes esse *gap* você tem que resolver com reestruturação, às vezes com alguma ação diferenciada, então várias situações diferentes, às vezes você não consegue resolver. (Entrevistado C, diretor financeiro)

O entrevistado também menciona que as metas são disseminadas em cascata para todos os níveis da empresa: “sendo *cascadeadas* com base em targets, então *globalmente* [...] a empresa define um target

de vendas, de *bottom line*, de *free cash flow*, e esse target vai sendo *cascadeado* para as divisões globais”. Além disso, a matriz tem um posicionamento ainda mais impositivo no que se refere à gestão do portfólio de produtos, lançamentos e estratégias comerciais, exigindo que as filiais sigam estritamente as diretrizes globais. A matriz monitora e aprova praticamente todas as decisões da unidade local, tornando sua atuação mais dominante do que nas companhias A e B.

A **companhia D**, por sua vez, adota um modelo intermediário, no qual as metas e os objetivos são definidos pela matriz, mas as filiais têm autonomia para realizar as ações necessárias e decidir como atingi-los. Assim, a empresa D apresenta um grau de autonomia semelhante ao da companhia A, porém com limitações vinculadas ao cumprimento dos objetivos da matriz. O entrevistado D resume o modelo da companhia:

Então, a gente recebe os targets. A gente recebe quanto a gente vai ter que fazer de vendas, quanto eles esperam que a gente faça de vendas, quanto espera que faça de EBIT, que a gente chama lá, que é lucro e prejuízo. Quanto que é o EBIT que tem que fazer. Então, é isso que a gente recebe lá de fora. E o que a gente faz no meio, eles deixam por nossa conta. Mas, obviamente, a gente não consegue fugir muito do que eles estão esperando também. (Entrevistado D, Coordenador de Planejamento Financeiro)

Ainda é importante mencionar que, no caso da companhia D, verifica-se que, no que se refere ao processo de desenvolvimento de novos produtos, há grande participação da matriz devido à forma como os processos foram estruturados, o que gera engessamento e dificuldades para desenvolver novas soluções. O entrevistado comenta: “A [empresa D] sempre teve esse problema que era muito ligado ao que



estava lá fora. Então, para você desenvolver um novo produto, você precisava de aprovação de milhões de pessoas, de todo o corpo diretivo para aprovar”. Essa estrutura evidencia a influência da matriz na expansão do portfólio da filial.

A análise das companhias A, B, C e D revelam diferenças e similaridades no nível de autonomia concedido às filiais. Em termos de similaridade, todas as matrizes exercem forte influência na gestão do portfólio de produtos, ainda que com variações dependendo do contexto e cenário da filial. Além disso, observa-se que a matriz vincula a autonomia da filial a um elemento estruturante, seja ele o orçamento, o planejamento estratégico ou as metas organizacionais. Esse padrão reforça um movimento contínuo de controle e capilaridade da matriz nas operações da filial, influenciando diretamente sua atuação. Por fim, vale destacar que as empresas com menor autonomia (companhias B e C) são de origem americana, enquanto a companhia com maior autonomia (companhia A) é de origem suíça (Chung *et al.*, 2006). Esse achado corrobora a literatura, que aponta diferenças na governança e nos modelos de gestão adotados por matrizes de diferentes nacionalidades.

4.3 Reportes

A análise deste tópico permite compreender a dinâmica de reportes financeiros e gerenciais enviados à matriz, buscando entender como são elaborados, os itens de maior relevância nessas apresentações e a frequência de contato entre filial e matriz (Bhimani Langfield-Smith, 2007; Langfield-Smith, 1997).

A **companhia A** adota uma rotina importante de reportes, abrangendo fechamento financeiro mensal, reporte de vendas, despesas e fluxo de caixa, sendo este último realizado quinzenalmente. Além de exigir um volume significativo de reportes, a matriz é proativa na análise dos números e nos questionamentos sobre variações em relação ao previsto, conforme destaca o entrevistado A: *"enquanto eu estou aqui fazendo o fechamento, eles já estão lá olhando o P&L gerencial. E já começam a fazer perguntas também. Então, olha, variou aqui, mudou ali. Já começa uma troca de e-mail normalmente"*.

Além dos reportes escritos, a companhia realiza reuniões periódicas com as filiais para discussão dos resultados contábeis. As informações são consolidadas gradativamente, passando do nível local para o regional e, posteriormente, para o global, conforme ilustrado pelo entrevistado A: *"uma apresentação de resultado mensal para a diretoria local, então minha diretoria local [para a] regional e da minha diretoria regional para os diretores globais. Então eles vão subindo o ní-*

vel e consolidando" (Entrevistado A, gerente de contabilidade e Controladoria). Essas reuniões são marcadas por um alto nível de questionamento por parte da matriz: *"uma reunião com bastante perguntas, então é aquela reunião que você tem que se preparar [...] porque eu sei que vai ser ali uma hora ou uma hora e meia em que eles vão entrar a fundo nos números"*.

No que se refere à postura da filial diante dos questionamentos da matriz, observa-se que algumas unidades adotam uma abordagem mais proativa, antecipando explicações antes que sejam solicitadas, enquanto outras respondem apenas ao que lhes é perguntado. O entrevistado A destaca: *"Aqui no Brasil a gente tem a prerrogativa de eu conto antes de me perguntarem [mas nós temos] colegas aqui, por exemplo, no Chile, que respondem o que é perguntado"*. Esse comportamento pode impactar a assimilação das informações pela matriz, aumentando a assimetria informacional e o conflito de agência. Essa proatividade no fornecimento de informações já foi destacada em estudos anteriores como um fator que contribui para reduzir a assimetria informacional (Merchant; Van der Stede, 2017).

A **companhia B** adota uma abordagem distinta, caracterizada por um volume menor de reportes em comparação com a companhia A. O processo de reporte se resume a duas principais entregas: validação do fechamento e construção do planejamento (*forecast*). O fechamento é validado por um Centro de Excelência localizado na América Central, que compila os dados financeiros, compara com o planejado e os encaminha à filial brasileira para análise das variações e justificativas. O entrevistado B detalha esse processo: *"a gente olha*



o que está acontecendo e comenta todas as linhas, vendas, custo, [...] já analisa e sabe o que está acontecendo". Após essa etapa, a filial realiza uma reunião com o diretor regional de finanças para apresentação das variações e justificativas. Durante esses encontros, a apresentação segue um padrão estruturado, começando com uma visão geral do resultado (P&L consolidado) e, posteriormente, detalhando os segmentos específicos: *"começa com um panorama de resultado, demonstrativo de resultado geral, para ter o panorama como está o total e depois a gente abre por segmento. Então a gente abre vendas, margem e o P&L por segmento"* (Entrevistado B, gerente). A linha de vendas é o principal item analisado pela matriz, demonstrando sua ênfase na gestão do portfólio de produtos. Sobre a transparência das informações enviadas, o entrevistado B enfatiza a importância de manter um fluxo de comunicação preciso, evitando desalinhamentos entre as áreas da empresa: *"eu justifico exatamente o que acontece, de fato [...] posso falar uma coisa, a gerente de marketing falar outra, e aí acabou a comunicação [...], é o pior das coisas porque gera insegurança"*. Isso evidencia um esforço da filial em minimizar a assimetria informacional e o conflito de agência, adotando um posicionamento transparente e fidedigno no compartilhamento de informações com a matriz.



“Dentro da unidade farmacêutica, há sete subdivisões, cada uma dedicada a um tipo de terapia específica, passando por tratamento de tumores, doenças autoimunes, saúde mental, entre outras. Já a unidade de diagnósticos e dispositivos médicos é segmentada em quatro subdivisões, abrangendo tratamentos oftalmológicos, próteses e reconstruções pós-traumáticas, entre outros.”

A **companhia C** se diferencia por adotar uma rotina de planejamento financeiro altamente estruturada e frequente, com um grande volume de reportes. O processo ocorre em três principais etapas ao longo do ano: (1) o plano de negócios para o ano – que vem da matriz utilizando os *inputs* que a filial envia acrescido das metas; (2) a revisão do orçamento que ocorre após o término do primeiro trimestre; e (3) a segunda revisão do orçamento tendo como base o resultado realizado no primeiro e segundo semestres. No início do quarto trimestre tem início a formulação do plano para o próximo, então, de maneira geral, verifica-se uma rotina extensiva de criação e revisões de planos e orçamentos ao longo do ano, incorporando sempre o que foi realizado e o que se espera realizar.

Além dessas revisões, há reportes mensais de vendas, trimestrais de P&L e balanço patrimonial, refletindo a atenção da matriz à gestão do portfólio e ao desempenho comercial. O entrevistado C aborda a lógica por trás desse planejamento:

Planejamento de demanda sempre tem um viés positivo, um *upward bias*, porque você não quer ter falta de produto. Então você planeja para cima. *Forecast* financeiro,

downward bias. Você tem um *bias* [viés] para baixo, porque você não quer forçar seu número no seu *target*, porque você sabe que tudo que você está alimentando, vai servir para o seu *target*. (entrevistado C, diretor Financeiro)

Isso sugere a existência de assimetria informacional entre a filial e a matriz. No que se refere ao contato com a matriz, há primeiro contato com a liderança local em que se reportam “*mensalmente as vendas, [...] um e-mail [...] para a liderança. Com resumo desses fechamentos, tentando sempre manter uma consistência*”, e depois com a liderança global, através do contato com o gerente geral em nível, e América Latina, em que é comparado trimestralmente. Entre os principais tópicos abordados, verifica-se um destaque para o item de vendas, seguido por margem bruta, margem de contribuição e resultado antes dos impostos. Além disso, a matriz mantém uma postura ativa nos questionamentos sobre os reportes e as apresentações em reuniões. O entrevistado C complementa:

Questionam bastante. Sempre os seus escritórios [...] estão fazendo questionamento. Então, se você faz um comentário muito raso, vão questionar. Se você faz um plane-



jamento, mesmo um LT, vai [que] não faz sentido com que eles estão vendo no real, vão questionar. Então, tem sempre essa dinâmica. (entrevistado C, diretor)

Em suma, o que se observa de maneira muito presente neste tópico da empresa C é que a matriz é tão, ou ainda mais, ativa que a das companhias A e B, em que há um alto volume de reportes solicitados à filial e seu posicionamento de realizar questionamentos, de validar o plano/revisão apresentada de maneira comparativa ao que já está sendo realizado pela unidade local.

A **companhia D** se diferencia significativamente das demais ao automatizar seus reportes por meio de um ERP corporativo, permitindo que a matriz acesse diretamente os dados financeiros. Como resultado, a matriz somente entra em contato com a filial quando geram dúvidas. O entrevistado D comenta:

Na [empresa D], todo mundo tem acesso ao sistema de consolidação, tá? E aí, eles veem o resultado no sistema de consolidação. E aí, caso tem alguma variação, eles perguntam para nós. Mas a gente não explica o resultado para a regional todo mês. A gente só faz a apresentação do *forecast-budget*, uma do *budget* no ano e o *forecast* a cada trimestre. Mas, mensalmente a gente manda a resposta do que eles enviam de dúvidas. (Entrevistado D, coordenador de Planejamento Financeiro)

Dessa forma, os reportes na companhia D atuam mais como um meio de validação do que como um canal frequente de comunicação estratégica, tornando a relação entre matriz e filial mais reativa do que interativa. Esse modelo é adotado para garantir que a matriz compreenda de maneira objetiva a situação e evite maiores questionamentos, como comenta o entrevistado:

O que aconteceu, muitas vezes, pode ser de um jeito para facilitar o entendimento da regional ou até mesmo um jeito que a gente achou para explicar para a regional uma coisa que aconteceu aqui no Brasil, mas os dados sempre são fornecidos de maneira correta. (Entrevistado D, Coordenador de Planejamento Financeiro)

Em resumo, a análise do código de reportes das companhias A, B, C e D nos leva a compreensão de que o nível de solicitações de reporte, realização de reuniões, compartilhamento de informações e demais ações de controle por parte da matriz é bastante forte e intenso sobre as filiais, ainda que cada companhia demonstre seu método, seu modelo, sua maneira, sendo alguns mais voltados ao orçamento, outros mais a planos e um terceiro que combina as duas outras maneiras (Langfield-Smith, 1997). A única exceção a essa lógica é a companhia D, que se destaca pela automatização dos reportes e pelo menor nível de solicitações de reuniões para explicações, sendo estas realizadas apenas quando a matriz observa alguma variação relevante em relação ao que era planejado. De certa forma, a preocupação da matriz com a primeira linha do demonstrativo de resultado, as vendas, aparece novamente como sendo um item tão crucial para a gestão que, em alguns casos, recebe tratamento apartado, exclusivo e cujo reporte se caracteriza por ser ainda mais frequente em termos de periodicidade que os demais. Assim, é como se esse indicador de vendas fosse o primeiro e mais importante sinal de que algo não esteja funcionando como deseja a sede da empresa (Sageder; Feldbauer-Durstmüller, 2019).

Diante do exposto até aqui, o mecanismo de reporte e seus desdobramentos se mostra como uma forma de reduzir potenciais conflitos de interesses, pois, através desses mecanismos de controle, a matriz acessa os números, compreende as explicações, questiona e cria alterações na estratégia da filial por meio de *targets* e metas que precisam ser atingidas (Chung *et al.*, 2006). Apenas para o caso da companhia D, os reportes não parecem ser um mecanismo de controle tão explorado quanto nos demais casos, de modo que eles cumprem

seu papel como medida para verificação da realização (ou não) do que foi imposto à filial, porém sem periodicidade de reuniões ou alto nível de solicitação de informações adicionais, ao que é apresentado via sistema, fazendo com que a filial aja apenas quando solicitada. Esse fator corrobora para a expansão do conflito de agência entre a matriz e a filial da companhia D, além de influenciar a assimetria informacional observada na relação, já que permite a filial dar respostas e explicações conforme o que for mais fácil e simples de justificar, e não o real motivo de tal variação. Dessa maneira, diante de uma situação de conflitos de interesses, há tendência de que a filial também aja dessa maneira e utilize explicações diversas para justificar uma ação tomada diferente daquilo esperado pela matriz.

Assim, a matriz consegue exercer sua influência sobre a filial a partir da estrutura adotada, que permite maior capilaridade e presença da sede na unidade local. Por outro lado, a autonomia é, em geral, concedida de acordo com um plano ou orçamento previamente apresentado e aprovado pela central da empresa. Assim, por meio dos reportes é que a matriz consegue validar o quão aderente o direcionamento que a filial tem dado aos negócios está ou não da estratégia da matriz. Para tanto, basta que a matriz verifique indicadores-chave que apresentem a *performance* da filial, como indicadores de resultado, *market share*, *mix* de produtos e se a própria reputação da marca está tal como a sede definiu previamente (desconsiderando efeitos econômicos e de câmbio relativo às especificidades do país).



4.4 Incentivos

Este tópico tem como objetivo analisar características da política de incentivos dos gestores das companhias estudadas, como o peso na avaliação para pagamento de bônus, as métricas envolvidas. Além disso, busca-se compreender o grau de entrelaçamento entre os objetivos impostos pela matriz às filiais e as metas globais (Martinez; Jarillo, 1989).

Sob a ótica da teoria da agência, os mecanismos de incentivo e bonificação podem desempenhar um papel crucial na mitigação do conflito de interesses, uma vez que alinham os objetivos da filial aos da matriz. No entanto, se a política de incentivos não impuser qualquer subordinação à matriz, a filial pode atuar de maneira independente, priorizando metas próprias para maximizar sua remuneração, o que pode intensificar o conflito de agência (Agyei-Mensah, 2017; Eise-nhardt, 1989; Sageder; Feldbauer-Durstmüller, 2019) e podem ser aplicados ao contexto matriz-filial.

A **companhia A** adota um modelo de incentivos que combina fatores financeiros e não financeiros na composição do índice que determina o pagamento de bônus aos funcionários. No aspecto financeiro, são considerados indicadores de receita, despesas e caixa, enquanto no aspecto não financeiro, há destaque para metas relacionadas à sustentabilidade e

à agenda ESG. O entrevistado A ilustra esse ponto: *"para a diretoria de cada país já é uma meta, redução de emissão de gás carbônico, e aí com algumas diretrizes"*.

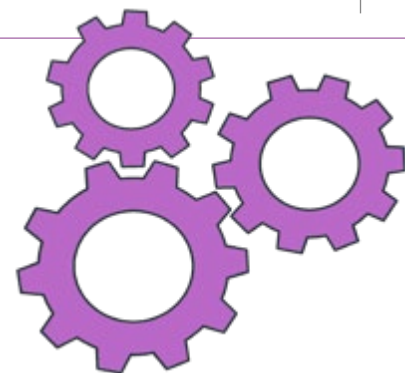
As metas associa-

das ao pagamento de bônus são estruturadas de forma cascadeada, similar ao modelo observado no tópico "responsabilidades". A matriz global define metas e critérios de avaliação para a gestão internacional, os quais são desdobrados em metas regionais, de unidade de negócios e locais, permitindo que cada área contribua para a estratégia e os objetivos globais da companhia. O entrevistado A descreve essa estrutura:

As pessoas vão definir as metas delas alinhadas com a estratégia. Então, por exemplo, o CFO global vai definir [...] uma agenda de crescimento de receita e manutenção de caixa. E aí ele coloca essa meta dentro do sistema global e isso vem cascadeado [...] então eu tenho ali uma definição macro que está alinhada com a estratégia [...] e cada país, cada pessoa de finanças, cada pessoa de negócio, [...], enfim, ela tem que definir metas alinhadas para que ela alcance aquela meta [maior]. Então, é bem cascadeado, a gente traduz para a nossa realidade. E isso vem *top down*, cascadeado, quando chegar no nível tático de operação da meta, a gente está alinhado com a estratégia também. (Entrevistado A, Gerente de Contabilidade e Controladoria)

Além das metas globais, a companhia A permite que cada funcionário defina metas individuais em conjunto com sua gestão direta, influenciando o cálculo do bônus. Dessa forma, embora haja um forte alinhamento com os objetivos da matriz, a gestão local também contribui para a avaliação do gestor, reduzindo a percepção de que o sistema de incentivos é exclusivamente um mecanismo de controle da matriz sobre a filial.

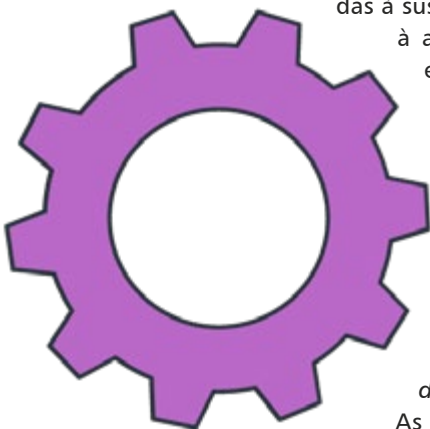
A **companhia B** adota uma política de incentivos predominantemente financeira, baseada na mesma lógica de cascadeamento de metas globais para níveis operacionais. O pagamento de bônus é con-



dicionado ao desempenho de três principais indicadores definidos pela matriz: vendas, lucratividade e caixa. Embora exista a possibilidade de os gestores adicionarem desafios específicos às metas dos funcionários, o foco principal da companhia B está nos itens financeiros.

A matriz considera fatores como contexto econômico e experiência profissional ao estabelecer metas individuais, tornando as expectativas mais realistas e ajustadas ao ambiente local. O entrevistado B resume esse modelo ao comentar que *"os indicadores de desempenho são globais, porém com métricas locais"*. A partir desse contexto, verificamos que a companhia B se coloca de maneira mais imponente na questão de política de incentivos, com pouca abertura para um posicionamento da gestão local no que tange à distribuição de bônus e uma maior centralização em métricas financeiras.

A **companhia C**, assim como a companhia A, estrutura sua política de incentivos com base em dois fatores multiplicativos, que podem impactar o bônus entre 50% e 150% do valor original. O primeiro fator está atrelado ao resultado global da companhia, enquanto o segundo considera a *performance* individual do gestor em relação às metas acordadas com sua gestão direta. As metas da matriz são exclusivamente financeiras, conforme explicado pelo entrevistado C: *"três indicadores: 33% da meta é vendas, 33% da meta é um IBT, algo semelhante a um Income Before Tax, [...] e 33% é cash flow"*.



Então, é assim que todos os altos executivos da companhia são medidos por esses três indicadores". O cascadeamento das metas ocorre de forma estruturada, com a matriz global estabelecendo um objetivo desafiador para a filial, que, por sua vez, o desdobra em metas menores. No momento de avaliação pelo time internacional, é seguida uma curva de avaliação em que se define aqueles países e as unidades de negócios que performaram aquém do desejado, os que atenderam às expectativas e aqueles que não conseguiram atingir o esperado. O entrevistado C ilustra:

[A matriz] passa essas [metas] para o líder do Brasil, por exemplo. O líder do Brasil vai passar para os seus líderes comerciais, que vão passar para o seu time de vendas. Óbvio que para o time de vendas não ser lucro e *cash flow*, eles vão traduzir a meta de vendas em uma meta da região, do território que a pessoa está atuando. Então, vai cascadeando e vão tendo uma leve dissonância [em relação à meta global] [...] bom, se é um gerente de marca, você vai ter vendas, *market share* e *budget*, sua verba, você tem que ser aderente a isso. Então vai tendo interpretações, mas aí é muito descentralizado mesmo. A matriz não tem nenhuma gestão sobre isso [...] quando o líder dessa divisão vai fazer, ele não vai poder botar todo mundo como *exceptional*, todos os mercados como *exceptional*. Ele vai ter que fazer uma distribuição também. Então, se todo mundo, se a meta, todo mundo destruiu, arrebitou com a meta, ele vai ponderar, fazer uma curva. (Entrevistado C, Diretor Financeiro)

Dessa forma, o modelo de incentivos da companhia C se assemelha ao da companhia A, porém com maior peso nos fatores financeiros e menor flexibilidade para a gestão local. Esse controle mais rígido é compensado pelo alto nível de reportes exigidos pela matriz, funcionando

como um mecanismo adicional de monitoramento e alinhamento.

Já o ambiente de incentivos da **companhia D** também é regido, tal como nos demais casos, por metas e *targets* bastante desafiadores advindos da matriz, e por um modelo em que 90% dos itens avaliados são apreciados pela matriz (sendo 70% do resultado financeiro global da companhia e 20% do resultado financeiro da unidade de negócio) e apenas 10% ficam sob responsabilidade da filial (metas individuais, sem relação com o resultado da companhia). No que se refere às metas enviadas pela matriz, o entrevistado D destaca:

Então, veio maior essa meta e a gente não vai conseguir atingir. E isso, pelo que eu entendi lá na [Empresa D] é cíclico. Sempre é isso. Você consegue atingir a meta, no ano seguinte vai ser maior. E aí você vai ponderando quando você não consegue atingir. E eles fazem isso muito porque você, querendo ou não, você coloca uma meta para o país. Mesmo que seja desafiador, ele não consiga atingir, ele vai fazer o máximo para atingir. Pelo menos um ganho você vai ter. Pode não ser um ganho esperado, mas um ganho vai ter. Então, é isso que eu acredito que é por isso que eles colocam essas metas muito desafiadoras para os países. (Entrevistado D, Coordenador de Planejamento Financeiro)

Esse modelo reforça o papel das metas como um instrumento de controle da matriz sobre a filial, pois os objetivos globais são estabelecidos de forma desafiadora, incentivando a filial a atingir o máximo possível, mesmo que o desempenho final não alcance a meta estipulada. O modelo de cascadeamento global das metas aparece na empresa D e, segundo o entrevistado, isso é forte na companhia. Também se destaca que a matriz da companhia D considera a situação econômica de cada país, de modo que ela imputa me-

tas e objetivos desafiadores, porém compreendendo o contexto econômico do país.

As análises das companhias A, B, C e D demonstram que a política de incentivos é fortemente influenciada pelos objetivos da matriz, sendo estruturada por meio do cascadeamento de metas. Dessa forma, a matriz direciona a estratégia da filial e, ao mesmo tempo, utiliza o pagamento de bônus como forma de controle (Geleilate *et al.*, 2020; Homburg; Prigge, 2014). No entanto, destaca-se a presença recorrente da gestão local na definição de metas individuais, conferindo certa autonomia à filial no processo de avaliação de desempenho. Essa característica permite que a filial tenha voz ativa no sistema de incentivos, reduzindo a integralidade da distribuição de bônus atrelada aos objetivos ao controle da matriz. Embora não seja discutido o peso de cada item na avaliação global do funcionário para recebimento de incentivos, a existência desse modelo já coloca a filial em uma posição menos subordinada e mais ativa.



“Portanto, apesar de estrutura organizacional e a delegação de responsabilidades não serem mecanismos de controle, são fatores condicionantes para sua existência e efetividade, funcionando como uma etapa anterior ao processo de controle gerencial propriamente dito.”

5 Discussão

No contexto dos mecanismos utilizados pelos casos analisados, é fundamental destacar o papel da estrutura organizacional da filial na forma como a matriz consegue, em maior ou menor grau, se fazer presente nas operações da subsidiária. Ou seja, uma estrutura com lideranças claramente definidas para cada unidade de negócio é uma condição necessária para a matriz implementar controles de resultado (Merchant; Van der Stede, 2017). Assim, a estrutura organizacional e a atribuição de responsabilidades funcionam como pontos-chave na dinâmica da relação de agência entre matriz e filial, pois suas segmentações podem gerar divergências de objetivos e assimetrias informacionais (Kostova et al., 2018). A divergência de objetivos surge à medida que, quanto maior a autonomia concedida à filial, maior o risco de que seus gestores ajam de acordo com interesses próprios, em detrimento dos objetivos estabelecidos pela matriz. Por sua vez, a assimetria informacional está diretamente relacionada a essas divergências, uma vez que o desalinhamento pode levar à ocultação ou distorção de informações estratégicas, dificultando o monitoramento e aumentando o risco moral.

Portanto, apesar de estrutura organizacional e a delegação de responsabilidades não serem mecanismos de controle, são fatores condicionantes para sua existência e efetividade, funcionando como uma etapa anterior ao processo de controle gerencial propriamente dito. O nível de autonomia concedido e a forma como essa autonomia é estruturada impactam diretamente a intensificação ou a mitigação dos conflitos de agência, tanto no que se refere às divergências de objetivos quanto à assimetria informacional.

Estudos anteriores indicam que a assimetria informacional tende a ser mais intensa em relações de curto prazo e que, quanto maior a proximidade e a interação entre matriz e filial, menor a assimetria informacional e a divergência de objetivos (Ambos; Birkinshaw, 2010; Eisenhardt, 1989). Nesse contexto, os reportes e os incentivos representam os principais mecanismos de controle, alinhados à lógica dos controles de resultado e ao modelo de *pay-for-performance* (Merchant; Van der Stede, 2017). Esses dois mecanismos devem ser analisados conjuntamente, pois: (1) os reportes funcionam como o principal canal de comunicação entre matriz e filial, permitindo a identificação de divergências de

objetivos e (2) a política de incentivos atua como um instrumento de realinhamento ao influenciar a filial a adequar suas ações às metas e objetivos globais da companhia.

A análise dos reportes financeiros e gerenciais permite compreender como a matriz busca acessar e validar informações estratégicas. Um processo intensivo de planejamento financeiro e de reporte, como observado nas entrevistas, funciona como uma ferramenta para monitoramento e mitigação de potenciais conflitos de agência (Bhimani; Langfield-Smith, 2007; Langfield-Smith, 1997). Dessa forma, verifica-se que, quanto maiores a frequência e o nível de detalhamento dos reportes, maior a probabilidade de a matriz mitigar os conflitos de agência com a filial. A única exceção a essa lógica é a companhia D, que adota um modelo de reportes menos intensivo, com reuniões esporádicas e um fluxo de informações predominantemente reativo, ou seja, a filial responde apenas quando solicitada pela matriz. Do ponto de vista de assimetria informacional, é por meio dos relatórios que essas assimetrias aparecem e o volume de reporte não parece ter influência no nível de assimetria, como um fato de mitigação ou expansão do conflito de agência (Eisenhardt, 1989).



Portanto, em todos os casos analisados (A, B e C), os relatórios e reportes foram instituídos como mecanismos centrais de controle, com o objetivo de identificar dissonâncias de objetivos e assimetrias informacionais. Esse padrão foi observado independentemente da nacionalidade da matriz, do estilo de gestão ou do grau de autonomia da filial. Já a companhia D utiliza o reporte como instrumento de acompanhamento das operações. No entanto, a menor frequência e o fluxo reativo de informações resultam em uma relação mais passiva e menos proativa em comparação com os demais casos.

No que diz respeito à política de incentivos, observa-se que esse é o principal mecanismo de

controle utilizado pela matriz para direcionar a gestão da filial, uma vez que a política de incentivos, principalmente no que se refere à remuneração, é uma das principais fontes de motivação para o desempenho de colaboradores (Mucci; Aguiar, 2023). No entanto, estruturas de incentivos atreladas às metas globais da matriz - mas com pouca adaptação às realidades locais - podem causar problemas de congruência e incentivar comportamentos oportunistas, como o gerenciamento de resultados (Martinez; Jarillo, 1989).

Um aspecto relevante a ser considerado é o perfil das empresas analisadas, especialmente sob

a ótica dos mecanismos de controle avaliados. O foco deste estudo no setor farmacêutico justifica-se pelo fato de ser uma indústria consolidada, altamente regulamentada e de grande relevância para a economia global. Outro ponto de destaque é a origem do capital das empresas estudadas, já que foram analisadas empresas americanas, suíças e alemãs, cujas diferenças estruturais, culturais e estratégicas impactam diretamente os níveis de autonomia das filiais. A Tabela 3 apresenta uma comparação entre as empresas analisadas com base nos códigos investigados, destacando as principais diferenças e semelhanças observadas ao longo do estudo.

Tabela 3 – Comparação dos códigos por caso/empresa					
Quadro Comparativo		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Estrutura	Semelhança	Estrutura matricial com forte presença da matriz na tomada de decisão da filial.			
	Diferença/Destaque	Subdivisões voltadas a unidades de negócios e aspectos geográficos.	Subdivisões voltadas a unidades de negócios e aspectos econômicos/mercado.	Subdivisões voltadas a unidades de negócios, com diversas subdivisões dentro das unidades de negócios.	Subdivisões voltadas a unidades de negócios, com inclusão da área financeira na unidade de negócio.
Responsabilidades	Semelhança	Existe uma relação bastante importante na convergência entre os movimentos da filial e seu vínculo com um plano ou orçamento previamente aprovado pela matriz.			
	Diferença/Destaque	Há autonomia para tomada de decisão, desde que o objetivo da ação esteja alinhado ao plano estratégico da matriz.	Existe grande subordinação ao nível regional da companhia, o que permite que mercados menores tenham mais voz no nível global da empresa.	Companhia se destaca por ter um baixo grau de autonomia e, portanto, maior nível de amarra à matriz e sua estratégia.	Há autonomia para tomada de decisão dentro do limite da estratégia da matriz; para o que estiver fora do planejamento não há autonomia
Reportes	Semelhança	Em todos os casos é clara a relação bastante intensa no que se refere ao nível de solicitações de reporte, sendo que algumas companhias detêm uma cultura forte em termos de agendamento de reuniões e demais ações investigativas, enquanto outras possuem um modelo mais reativo em que a filial apenas atende às solicitações da matriz.			
	Diferença/Destaque	O comportamento bastante proativo da filial difere dos demais casos, de modo a se antecipar ante a potenciais perguntas futuras da matriz.	Comportamento mesclado entre proativo e reativo em que há traços de tentativas de redução de assimetria informacional.	Destaque para rotina de planejamento financeiro e <i>reporting</i> bastante intensa, com processos orçamentários robustos realizados trimestralmente.	Destaca-se por ter um modelo de reporte menos rígido e mais automatizado, fazendo com que a filial aja de maneira mais reativa.
Incentivos	Semelhança	De modo geral, todas as companhias introduzem às metas da filial as metas globais da companhia e há um forte cascateamento para que todos os níveis saibam suas metas e objetivos.			
	Diferença/Destaque	Há presença de indicadores financeiros e não financeiros para o cômputo de bônus, com destaque para agenda ESG. A forma como os incentivos são distribuídos é uma mescla entre métricas locais e globais.	O foco é integralmente voltado para aspectos financeiros com metas apresentadas na forma de indicadores a serem atingidos ao longo do ano. A matriz é responsável por todo processo de mensuração e distribuição dos incentivos.	Verifica-se também uma mescla entre métricas locais e globais para distribuição dos incentivos, com destaque para o fato de as metas serem plenamente financeiras.	O foco da companhia também é para resultado, com metas majoritariamente financeiras, sendo que 90% do incentivo vem da matriz e apenas 10% é de responsabilidade da filial

Fonte: elaboração própria

“Este trabalho teve como objetivo investigar, sob a perspectiva de filiais brasileiras, como os mecanismos de controle de resultados podem influenciar os conflitos de agência na relação matriz-filial, tendo como pano de fundo os mecanismos de controle de resultados abordados por Merchant & Van der Stede (2017).”

6 Considerações Finais

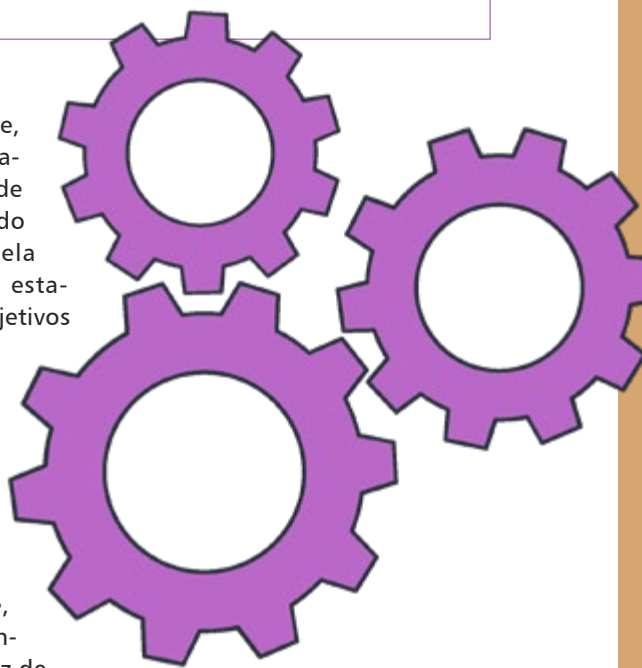
Este trabalho teve como objetivo investigar, sob a perspectiva de filiais brasileiras, como os mecanismos de controle de resultados podem influenciar os conflitos de agência na relação matriz-filial, tendo como pano de fundo os mecanismos de controle de resultados abordados por Merchant & Van der Stede (2017). Para sua realização foi conduzido um estudo de casos múltiplos, voltado à realidade de empresas multinacionais do setor farmacêutico (Kostova *et al.*, 2018), utilizando dados qualitativos a partir de entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa indica que a matriz de todos os casos estudados exerce forte influência sobre as operações das filiais. Entre os principais fatores que contribuem para essa dinâmica, destaca-se a estrutura organizacional da filial, pois é por meio de suas divisões que a matriz aprofunda sua presença na unidade local, influenciando ou até mesmo direcionando os negócios (Galbraith & Sloan, 1971; Raziq *et al.*, 2023). No que se refere à gestão, verificou-se que a autonomia das filiais está integralmente condicionada a um plano de negócios ou orçamento previamente aprovado pela matriz (Geleilate *et*

al., 2020; Homburg & Prigge, 2014). As filiais têm liberdade para tomar decisões desde que essas ações tenham sido validadas previamente pela matriz. Nesse contexto, o estabelecimento de metas e objetivos de maneira *top-down* surge como uma prática potencialmente problemática, pois, em muitos casos, essas metas se mostram pouco tangíveis ou excessivamente desafiadoras, sendo até mesmo arbitrárias. Quando isso ocorre, os conflitos de agência tendem a se intensificar em vez de serem mitigados.

Com relação aos reportes financeiros e gerenciais, identificou-se que as filiais mantêm uma relação intensa de envio de relatórios à matriz, seja por meio de reuniões frequentes, e-mails ou sistemas automatizados. Em três dos casos analisados, os reportes se mostraram o principal instrumento de controle utilizado pela matriz, permitindo acompanhar o direcionamento estratégico da filial e intervir em eventuais desvios do plano. Já na companhia D, o envio das informações ocorre de maneira automatizada, sem a realização periódica de reuniões, tornando esse

mecanismo de controle menos interativo em comparação com os demais casos. A principal contrapartida ao controle por meio de reportes é a política de incentivos, que se mostra essencial para o alinhamento estratégico entre matriz e filial. No caso da companhia D, os incentivos são utilizados como o principal mecanismo de controle, com metas altamente desafiadoras atreladas a um nível de autonomia relativamente maior para que os objetivos sejam alcançados. Nos demais casos, os incentivos mantêm uma relação mais equilibrada entre matriz e filial.





Os resultados deste estudo oferecem uma visão prática da manifestação dos mecanismos de controle na relação matriz-filial, evidenciando que os reportes financeiros são o principal instrumento utilizado para mitigar conflitos de agência, especialmente em estruturas organizacionais de natureza matricial (Galbraith; Sloan, 1971). Contudo, o efeito oposto ocorre quando a matriz impõe metas e objetivos arbitrários ou pouco tangíveis às filiais, pois essa prática pode acentuar os conflitos de agência, incentivando os gestores da filial a priorizarem seus próprios interesses em detrimento dos objetivos da matriz. Este achado corrobora com Mucci; Aguiar (2023), que apontam a falta de clareza sobre comportamentos desejados como um dos principais problemas que assolam a congruência de comportamentos e metas. O único caso que se distingue dessa lógica é o da companhia D, onde incentivos desempenham um papel predominante no controle da filial, enquanto os reportes são tratados de maneira passiva e automatizada. Essa configuração é reforçada pelo grau de autonomia relativamente maior concedido à filial pela matriz.

Portanto, este estudo contribui ao fornecer uma análise comparativa dos mecanismos de controle,

permitindo que empresas avaliem os potenciais conflitos existentes em suas relações com filiais e considerem a melhor combinação de controles para sua realidade organizacional. Para a literatura, este estudo complementa pesquisas anteriores sobre conflito de agência (Ambos *et al.*, 2019), mecanismos de controle (Alharbi *et al.*, 2016; Harzing, 1999; Jaussaud; Schaaper, 2006) e assimetria informacional (Chung *et al.*, 2006), aprofundando a discussão dentro do contexto específico da relação matriz-filial. Ao comparar os achados deste estudo com a literatura existente, nota-se um aprofundamento na análise dos mecanismos de controle. Trabalhos anteriores trazem importantes contribuições sobre conflitos de agência e mecanismos de controle também dentro do contexto de companhias multinacionais e/ou relação entre matriz e filial (Alharbi *et al.*, 2016; Ambos *et al.*, 2019; Hoenen; Kostova, 2015; Jaussaud; Schaaper, 2006; Kostova *et al.*, 2016, 2018; Raziq *et al.*, 2023; Steinberg; Kunisch, 2016), porém não exploram detalhadamente os controles de resultados propostos por Merchant & Van der Stede (2017). Entre as principais contribuições, destacam-se: (1) a importância da estrutura organizacional na discussão do problema de agência

no contexto da relação entre a matriz na filial; (2) a relação entre intensidade dos reportes e percepção dos problemas de agência (divergência de objetivos e assimetria informacional); e (3) a evidenciação do sistema de incentivos como um importante mecanismo de agência na relação entre matriz sobre a filial.

Embora este estudo tenha gerado evidências para a literatura e para as empresas multinacionais, algumas limitações devem ser reconhecidas. Primeiramente, o foco foi restrito a um único setor industrial, o farmacêutico, o que pode limitar a generalização dos achados para outros setores. Além disso, a quantidade de entrevistas e o fato de que elas foram conduzidas com apenas um representante por empresa, restringe uma visão mais ampla das filiais e de possíveis divergências entre diferentes níveis hierárquicos. Sugere-se, portanto, que futuros estudos ampliem o escopo para companhias multinacionais de diferentes setores, e se aprofunde mais no aspecto cultural, que tende a ser antecedente fundamental para o desenho e uso dos mecanismos de controle (Cangarli; Delen, 2012; Li, 2024).

“Embora este estudo tenha gerado evidências para a literatura e para as empresas multinacionais, algumas limitações devem ser reconhecidas. Primeiramente, o foco foi restrito a um único setor industrial, o farmacêutico, o que pode limitar a generalização dos achados para outros setores.”

Referências

- Agyei-Mensah, B. K. (2017). Divisional performance measurement in the retail financial service sector: An empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(2), 180–195. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2015-0137>
- Akroyd, C., Matsugi, S., & Shima, Y. (2025). Management control system stability and change in a global corporation: the role of cultural capital. *Qualitative Research in Accounting & Management*. <https://doi.org/10.1108/QRAM-01-2022-0018>
- Alharbi, J., Gelaidan, H., Al-Swidi, A., Saeed, A. (2016). Control mechanisms employed between headquarters and subsidiaries in Multinational Enterprises (MNEs): An empirical study. *Review of International Business and Strategy*, 26(4), 493–516. <https://doi.org/10.1108/RIBS-03-2016-0018>
- Ambos, B., Kunisch, S., Leicht-Deobald, U., & Schulte Steinberg, A. (2019). Unravelling agency relations inside the MNC: The roles of socialization, goal conflicts and second principals in headquarters-subsidiary relationships. *Journal of World Business*, 54(2), 67–81. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.10.001>
- Ambos, T. C., & Birkinshaw, J. (2010). Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance. *Management International Review*, 50(4), 449–469. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0041-4>
- Ambos, T. C., Hughes, M., Niemand, T., & Kraus, S. (2023). Subsidiary managers' initiative pursuit: A behavioral agency model. *Journal of International Management*, 29(3). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101026>
- Andersson, U., & Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational Corporation. *International Business Review*, 5(5), 487–508.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18(1), 3–31. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.06.005>
- Borini, F. M., & Luchesi, E. P. (2007). *Gestão das empresas multinacionais e os conflitos de agência*. 6(2), 1–10. <https://doi.org/10.21529/RECADM.20070602007>
- Bueno, J. M., & Freitas, M. E. de. (2015). As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 15–34. <https://doi.org/10.1590/1984-9230721>
- Cangarli, B. G., & Delen, M. (2012). Multidimensionality of organizational culture and its relationship with bureaucratic, market, clan and output control in MNCs. *African Journal Of Business Management*, 6(6), 2391–2402. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.615>
- Chatzopoulou, E., Lioukas, S., & Voudouris, I. (2024). HQ controls, agency costs, and procedural justice. *Global Strategy Journal*, 14(3), 421–451. <https://doi.org/10.1002/gsj.1473>
- Chung, L. H., Gibbons, P. T., & Schoch, H. P. (2006). The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations. *British Journal of Management*, 17(2), 153–165. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00472.x>
- Cray, D. (1984). Control and coordination in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 85–98. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490483>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Ekanayake, S. (2004). Agency Theory, National culture and management control systems. *The Journal of American Academy of Business*.
- Fenwick, M. S., De Cieri, H. L., & Welch, D. E. (1998). Cultural and bureaucratic control in MNEs: the role of expatriate performance management. 4(1 & 2), 42–98.

Galbraith, J. R., & Sloan, A. P. (1971). Matrix organization designs: How to combine functional and project forms. *Business Horizon*, 14(1), 29–40.

Geleilate, J. M. G., Andrews, D. S., & Fainshmidt, S. (2020). Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis. *Journal of World Business*, 55(4). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101049>

Harzing, A.-W. (1999). *Managing the Multinationals: an international study of control mechanisms* (Vol. 1). Edward Elgar Publishing Ltd.

Hoenen, A. K., & Kostova, T. (2015). Utilizing the broader agency perspective for studying headquarters-subsidiary relations in multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 104–113. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.31>

Homburg, C., & Prigge, J.-K. (2014). Exploring subsidiary desire for autonomy: A conceptual framework and empirical findings. *Journal of International Marketing*, 22(4), 21–43.

Jaussaud, J., & Schaaper, J. (2006). Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: a multidimensional perspective. *Journal of International Management*, 12(1), 23–45. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2005.04.001>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.

Khandelwal, V., Tripathi, P., Chotia, V., Srivastava, M., Sharma, P., & Kalyani, S. (2023). Examining the Impact of Agency Issues on Corporate Performance: A Bibliometric Analysis. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(12), 497. <https://doi.org/10.3390/jrfm16120497>

Kostova, T., Marano, V., & Tallman, S. (2016). Headquarters-subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), 176–184. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.09.003>

Kostova, T., Nell, P. C., & Hoenen, A. K. (2018). Understanding agency problems in headquarters-subsidiary relationships in multinational corporations: A contextualized model. *Journal of Management*, 44(7), 2611–2637. <https://doi.org/10.1177/0149206316648383>

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Organizations and Society*, 22(2), 207–232.

Li, C. (2024). Cultural Differences and Communication in the Internationalization Strategies of Multinational Enterprises. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 74(1), 229–234. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/74/20241553>

Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. (1989). *The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations*. 20, 489–514. www.jstor.org

Merchant, & Van der Stede. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th Edition).

Meyer, K. E., Li, C., & Schotter, A. P. J. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 538–576. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00318-w>

Mucci, D., & Aguiar, A. (2023). *Gestão de desempenho: análise, comunicação e implementação de estratégias para criação de valor* (1st ed.).

Nascimento, A. M., Bianchi, M., & Terra, P. R. S. (2007, June 13). A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: evidência de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. *Revista ABCustos*, 2(2), 70–96. <https://doi.org/10.47179/abcustos.v2i2.21>

Obaid, M. M., Awadh Bin-Nashwan, S., & Abdullah, N. S. (2017). A review of literature in management control system (MCS), *Business Strategy, and Firm's Performance*. 7(2), 99–112. <https://www.researchgate.net/publication/318851186>

Oliveira, L. B. de, & Ávila, M. G. (1999). Descentralização em unidades de negócio: o caso de uma empresa do setor financeiro. *3(1)*, 127–146.

Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dultra-De-Lima, R. G., & De Mendonça Neto, O. R. (2018). Use of management reports and performance of sales managers in an insurance company. *Revista Contabilidade e Finanças*, *29(78)*, 343–354. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805970>

Pletsch, C. S., Vogt, M., Silva, M. Z. da, & Venturini, J. C. (2021). Revisitando pressupostos metodológicos no uso da análise de conteúdo, discurso, conversação e narrativas em contabilidade. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, *18(48)*, 89–104. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2021.e77001>

Raziq, M. M., Benito, G. R. G., & Kang, Y. (2023). Multinational enterprise organizational structures and subsidiary role and capability development: The moderating role of establishment mode. *Group and Organization Management*, *48(3)*, 908–952. <https://doi.org/10.1177/10596011211060952>

Sageder, M., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2019). Management control in multinational companies: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, *13(5)*, 875–918. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0276-1>

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Pearson.

Smith, M. (2003). *Research methods in accounting*. SAGE Publications Ltd.

Steinberg, A. S., & Kunisch, S. (2016). The agency perspective for studying headquarters-subsidiary relations: An assessment and considerations for future research. In *Research in Global Strategic Management* (Vol. 17, pp. 87–118). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S1064-485720160000017004>

Stendahl, E., Schriber, S., & Tippmann, E. (2021). Control changes in multinational corporations: Adjusting control approaches in practice. *Journal of International Business Studies*, *52(3)*, 409–431. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00371-5>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5th ed.). Bookman.





Competências tecnológicas na formação contábil: percepções profissionais e desafios curriculares

Este artigo analisa as percepções de profissionais da contabilidade sobre as competências tecnológicas desenvolvidas durante sua formação acadêmica e investiga os desafios curriculares para alinhar essas competências às exigências de um ambiente profissional em transformação digital. Fundamentado na Teoria da Aprendizagem Experiencial, de Kolb, o estudo adota uma abordagem metodológica mista, de natureza descritiva e exploratória, com procedimentos de pesquisa quantitativa e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, contendo perguntas fechadas, com escala Likert de cinco pontos, e abertas, voltadas à compreensão das experiências e percepções dos participantes sobre o uso e a integração de tecnologias no ensino de Contabilidade. A amostra foi composta por 73 profissionais da contabilidade atuantes em diferentes setores e posições hierárquicas, a maioria com formação concluída em instituições públicas de ensino superior. Os resultados revelaram lacunas significativas na formação tecnológica, com destaque para a superficialidade no uso de tecnologias emergentes, como *big data*, inteligência artificial e *blockchain*, durante a graduação. Muitos participantes relataram ter desenvolvido competências digitais relevantes fora do ambiente acadêmico, por meio de cursos de capacitação e aprendizado prático no ambiente de trabalho. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) de 2024 para os cursos de Ciências Contábeis são apresentadas como uma oportunidade estratégica para reestruturar os currículos, incorporando a tecnologia como eixo transversal, metodologias ativas de aprendizagem e parcerias interinstitucionais. A efetiva implementação dessas mudanças pode contribuir para a formação de profissionais capazes de atuar de forma crítica, estratégica e inovadora em um contexto de intensas transformações tecnológicas.

Arlindino Nogueira Silva Neto

Professor Titular da Universidade Federal da Bahia (UFBA), doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e especialista em Inteligência de Negócios. Atua como pesquisador nas áreas de tecnologia aplicada à contabilidade, inovação educacional e desenvolvimento de competências tecnológicas. Coordena projetos interinstitucionais voltados à integração de tecnologias emergentes na formação contábil.
E-mail: nogueiran@ufba.br

Arthur Rapadura Máximo dos Santos

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e bolsista Pibic/UFBA 2023/2024. Atua em pesquisas voltadas à formação tecnológica no ensino contábil e no desenvolvimento de competências aplicadas.
E-mail: arthursmaximo@gmail.com

Leandro Santos Ferreira

Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e integrante do Programa Monitoria 2024.1. Desenvolve atividades acadêmicas relacionadas à inovação pedagógica e ao uso de tecnologias no ensino contábil.
E-mail: leandrosf369@gmail.com

1 Introdução

A digitalização em todos os setores econômicos tem transformado significativamente o cenário profissional, especialmente na contabilidade, em que tecnologias emergentes, como inteligência artificial, automação e análise de dados, estão redefinindo práticas e competências exigidas (Brynjolfsson; McAfee, 2014; Schwab, 2017). Globalmente, essas mudanças intensificaram a demanda por profissionais que dominem tecnologias e as utilizem estrategicamente para inovar e agregar valor às organizações (Martins & Valentim, 2021).

No Brasil, a formação contábil enfrenta desafios para acompanhar esse contexto. Evidências indicam lacunas na integração de competências tecnológicas nos currículos de graduação, frequentemente limitadas a disciplinas isoladas e desconectadas da prática profissional (Aquino; Mazzáfera, 2018; Farias, 2023). Essa desconexão compromete a preparação de egressos para atuar em um ambiente de crescente complexidade tecnológica e ameaça a relevância da profissão contábil no futuro (Moura & Filho, 2018).

Como resposta a esse cenário, foram atualizadas as DCNs para os cursos de Ciências Contábeis no Brasil, com a aprovação da Resolução CNE/CES nº 5, de 7 de junho de 2024, pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e homologação pelo Ministério da Educação (MEC). As novas DCNs substituem as diretrizes anteriores, vigentes desde 2004, e foram elaboradas com ampla participação de especialistas acadêmicos, representantes do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e entidades de classe, após consultas públicas e debates nacionais. O documento define as bases para a organização dos currículos de graduação em Ciências Contábeis, estabelecendo competências, habilidades e conteúdos que devem ser desenvolvidos ao longo da formação. Entre os principais destaques estão a adoção da tecnologia como eixo transversal em todo o curso, o estímulo à interdisciplinaridade e o foco em metodologias ativas de ensino e aprendizagem, como projetos integradores, atividades extensionistas e experiências práticas que aproximem teoria e prática profissional.

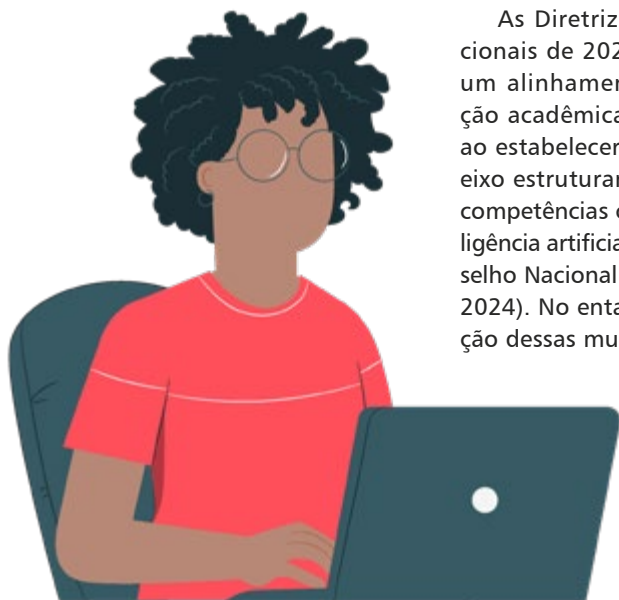
As Diretrizes Curriculares Nacionais de 2024 propõem, assim, um alinhamento entre a formação acadêmica e essas demandas ao estabelecer a tecnologia como eixo estruturante, com ênfase em competências como *big data*, inteligência artificial e automação (Conselho Nacional de Educação [CNE], 2024). No entanto, a implementação dessas mudanças impõe desafios significativos às instituições de ensino superior, exigindo investimentos em atualização docente, infraestrutura tecnológica e inova-

ção pedagógica para garantir a efetiva formação de profissionais preparados para liderar processos de transformação digital nas organizações (Santos, 2018).

Este estudo fundamenta-se na Teoria da Aprendizagem Experiencial, de Kolb (1984), que enfatiza a aprendizagem ativa e contextualizada como meio de consolidar competências aplicáveis ao ambiente de trabalho. Essa abordagem oferece suporte teórico para compreender os desafios e as possibilidades de desenvolvimento de competências tecnológicas na formação contábil, servindo de referência para a análise dos resultados obtidos.

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: **Em que medida os cursos de Ciências Contábeis desenvolvem competências tecnológicas que atendam às demandas do ambiente profissional contemporâneo?** Para isso, investiga as percepções de profissionais da contabilidade sobre a formação tecnológica recebida durante a graduação.

O estudo foi operacionalizado por meio de uma pesquisa empírica com abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. Foram coletadas informações primárias por meio da aplicação de um questionário estruturado, com questões fechadas e abertas, para 73 profissionais da contabilidade formados em diferentes instituições de ensino superior no Brasil. Os dados obtidos permitiram uma análise descritiva dos principais aspectos relacionados às competências tecnológicas desenvolvidas durante a formação acadêmica, bem como a identificação de desafios e oportunidades para a modernização curricular à luz das novas Diretrizes Curriculares Nacionais de 2024.



“A principal contribuição que este artigo pretende oferecer é uma análise crítica das lacunas entre a formação acadêmica e as demandas tecnológicas do campo contábil, com base nas percepções dos profissionais atuantes e à luz das recentes diretrizes curriculares brasileiras.”

A principal contribuição que este artigo pretende oferecer é uma análise crítica das lacunas entre a formação acadêmica e as demandas tecnológicas do campo contábil, com base nas percepções dos profissionais atuantes e à luz das recentes diretrizes curriculares brasileiras. Ao promover o diálogo entre os resultados empíricos e o novo marco regulatório representado pelas DCNs de 2024, o estudo oferece subsídios para repensar práticas pedagógicas, e sugere *insights* para a reestruturação dos currículos de Ciências Contábeis. Essas contribuições pretendem apoiar as instituições de ensino superior no desenvolvimento de programas acadêmicos mais alinhados às exigências do ambiente profissional contemporâneo, fortalecer as competências tecnológicas dos futuros contadores e ampliar sua capacidade de atuação em um mercado global cada vez mais digital e dinâmico.

2 Fundamentação Teórica

A formação em Ciências Contábeis, enquanto campo interdisciplinar que conecta aspectos técnicos, sociais e econômicos, exige abordagens pedagógicas que respon-

dam às rápidas transformações tecnológicas e às novas demandas do ambiente profissional. Nesse cenário, a Teoria da Aprendizagem Experiencial, de David Kolb (1984), emerge como o principal fundamento teórico para repensar a educação contábil e alinhar os currículos às exigências contemporâneas.

A Teoria da Aprendizagem Experiencial, proposta por Kolb (1984), compreende o aprendizado como um processo contínuo e cíclico, fundamentado na experiência direta do aprendiz com situações reais. Segundo Kolb, o ciclo de aprendizagem é composto por quatro estágios interdependentes: (1) experiência concreta, em que o indivíduo vivencia uma situação prática; (2) observação reflexiva, quando analisa criticamente a experiência, identificando padrões e compreendendo suas implicações; (3) conceitualização abstrata, na qual constrói modelos teóricos e generalizações a partir da reflexão; e (4) experimentação ativa, em que aplica o conhecimento adquirido para testar hipóteses ou resolver novos problemas. Este ciclo não é linear, mas dinâmico, permitindo que o aprendiz transite entre diferentes fases de acordo

com o contexto e as necessidades de aprendizagem.

No campo da formação contábil, essa abordagem contribui para o desenvolvimento de competências tecnológicas por meio da aplicação prática e contextualizada de conceitos teóricos. Atividades como simulações de sistemas empresariais, projetos interdisciplinares, estágios supervisionados e a utilização de laboratórios tecnológicos criam oportunidades para os estudantes experimentarem de forma ativa as tecnologias emergentes, como sistemas ERP, *softwares* de análise de dados e ferramentas de automação de processos. Essa interação direta com o ambiente tecnológico favorece a construção de habilidades práticas e estratégicas, fundamentais para a atuação em um cenário de negócios cada vez mais digital e complexo.



Internacionalmente, estudos destacam que a integração de tecnologias emergentes no currículo contábil enfrenta desafios significativos, como a resistência à adoção de métodos pedagógicos inovadores e a insuficiência de infraestrutura tecnológica nas instituições de ensino (Watty *et al.*, 2016; Thomas *et al.*, 2020). Além disso, há evidências de que a formação tecnológica, quando limitada a disciplinas isoladas, não promove o desenvolvimento das competências interdisciplinares e estratégicas exigidas pelo mercado (Bellato, 2021). Nesse sentido, a aplicação consistente dos princípios da aprendizagem experiencial pode superar essas limitações, promovendo a adoção de metodologias ativas que conectam a teoria à prática e estimulam o protagonismo do estudante no processo de aprendizagem.

As Diretrizes Curriculares Nacionais de 2024 para os cursos de Ciências Contábeis reforçam essa perspectiva ao estabelecer a tecnologia como eixo transversal no currículo acadêmico. A nova norma enfatiza a importância de competências voltadas para a análise de dados, inteligência artificial, automação de processos e programação, além de incentivar a adoção de metodologias interdisciplinares e ativas, em consonân-

cia com os princípios da Teoria da Aprendizagem Experiencial (Conselho Nacional de Educação [CNE], 2024). Esse alinhamento destaca o papel estratégico da educação contábil na preparação de profissionais capazes de atuar em ambientes digitais, de forma crítica, reflexiva e inovadora.

2.1 Diretrizes curriculares e a formação tecnológica no ensino contábil

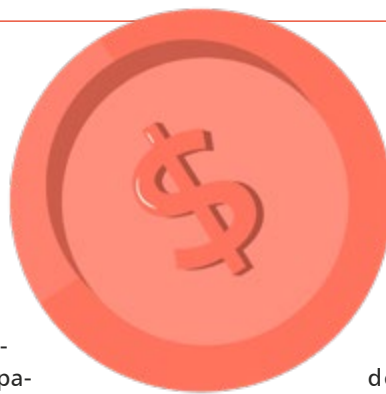
A formação em Ciências Contábeis no Brasil, conforme as finalidades previstas no art. 43 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), deve promover o desenvolvimento do pensamento crítico, a formação de profissionais capacitados para os diferentes setores da sociedade e o avanço da ciência e da tecnologia. No entanto, a conciliação entre essas dimensões acadêmicas, sociais e profissionais ainda representa um desafio para os cursos de graduação em contabilidade, especialmente em um cenário de rápidas transformações tecnológicas e econômicas. A dificuldade de integrar uma perspectiva crítica e interdisciplinar à formação tecnológica compromete a preparação de egressos capazes de atuar como agentes de inovação no ambiente organizacional (Moura; Filho, 2018; Bellato, 2021).

A Quarta Revolução Industrial introduziu tecnologias como inteligência artificial, *blockchain*, automação e análise de *big data*, que não apenas

redefinem as práticas contábeis, mas também ressaltam a necessidade de integrar essas inovações nos currículos acadêmicos (Schwab, 2017). Estudos indicam

que essas tecnologias são amplamente empregadas em auditorias, análise de riscos e planejamento tributário, o que demanda competências que vão além do tradicional ensino técnico e promovem uma formação estratégica e interdisciplinar (Aquino & Mazzáfere, 2018; Martins; Valentim, 2021). Nesse contexto, a revisão das DCNs para os cursos de Ciências Contábeis em 2024 representa um marco significativo na atualização dos currículos.

As Diretrizes Curriculares Nacionais de 2004 e de 2024 ilustram uma evolução paradigmática na abordagem da tecnologia na formação contábil. Enquanto a norma de 2004 tratava a tecnologia de maneira pontual, restrita a disciplinas específicas, as diretrizes de 2024 a posicionam como um eixo transversal, integrando-a de forma estruturada aos diferentes componentes curriculares. Essa transição reflete uma resposta às demandas de um ambiente profissional cada vez mais digitalizado e complexo. Conforme argumentado por Farias (2023), a fragmentação do ensino de tecnologia nas DCNs de 2004 levou à formação de profissionais que frequentemente precisavam buscar fora da academia as competências necessárias para utilizar ferramentas tecnológicas essenciais. Em contrapartida, as DCNs de 2024 detalham competências como análise de *big data*, inteligência artificial e automação, promovendo a interdisciplinaridade e a aplicação prática em diversas áreas contábeis.



“A formação em Ciências Contábeis no Brasil, conforme as finalidades previstas no art. 43 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), deve promover o desenvolvimento do pensamento crítico, a formação de profissionais capacitados para os diferentes setores da sociedade e o avanço da ciência e da tecnologia.”

O Quadro 1 sintetiza as principais diferenças entre as DCNs de 2004 e 2024 e evidencia o avanço na formação tecnológica em Ciências Contábeis.

Essa análise comparativa demonstra como as DCNs de 2024 ampliam significativamente a formação tecnológica em Ciências Contábeis, alinhando-a às transformações do ambiente profissional e às demandas de uma sociedade cada vez mais digitalizada. Ao estabelecer a tecnologia como eixo transversal, a norma recente não apenas expande o escopo das competências esperadas dos egressos, mas também reforça a necessidade de uma revisão pedagógica abrangente nas instituições de ensino superior. Essa adaptação é essencial para formar profissionais capazes de integrar conhecimentos tecnológicos e estratégicos, a fim de que atuem como agentes de inovação em contextos organizacionais complexos.

Para enfrentar esses desafios, é indispensável fortalecer o alinhamento entre teoria e prática por meio de metodologias ativas, como a aprendizagem baseada em problemas (PBL) e estudos de caso, que promovem interdisciplinaridade e aplicação prática. Contudo, essas iniciativas só alcançarão seus objetivos se acompanhadas de investimentos adequados em infraestrutura e

Quadro 1 – Comparação entre as DCNs de 2004 e 2024		
Aspecto	DCNs de 2004	DCNs de 2024
Abordagem da Tecnologia	Tratada de forma pontual e limitada a disciplinas específicas de informática aplicada.	Integrada de forma transversal, considerando a tecnologia da informação e comunicação como essencial para a prática contábil.
Competências Tecnológicas	Enfatiza o uso básico de ferramentas tecnológicas e o desenvolvimento de sistemas de informação contábil.	Inclui competências como uso de big data, inteligência artificial, mineração e análise de dados, além de desenvolvimento de novas tecnologias e programação para geração de informações.
Transversalidade no Currículo	A tecnologia não era considerada um eixo transversal; seu ensino era restrito a disciplinas específicas.	A tecnologia permeia todos os componentes curriculares, incentivando a interdisciplinaridade e a aplicação prática em diversas áreas contábeis.
Metodologias de Ensino	Foco em metodologias tradicionais, como aulas expositivas e avaliações individuais.	Incentiva o uso de metodologias ativas, como projetos integradores, laboratórios de simulação e extensão, além de enfatizar a conexão entre teoria e prática por meio de atividades orientadas à inovação.
Integração Teoria-Prática	Limitada a estágios supervisionados e práticas em laboratórios de informática com <i>softwares</i> contábeis.	Amplia a integração por meio de laboratórios de simulação, extensão, atividades complementares e projetos de desenvolvimento de produtos e serviços, além de enfatizar a aplicação prática de tecnologias emergentes.
Preparação para o Ambiente Digital	Forma profissionais com foco em responsabilidades funcionais tradicionais, como auditoria e perícia, com pouco enfoque na adaptabilidade tecnológica.	Prepara profissionais para liderar inovações tecnológicas, utilizando ferramentas contemporâneas para gerar informações estratégicas, atuar na governança e na análise de cenários complexos com apoio de tecnologias digitais.

Fonte: elaborado pelos autores a partir das Resoluções CNE/CES 10 de 2004 e 5 de 2024.

da capacitação contínua de docentes. Parcerias estratégicas com organizações públicas, do terceiro setor e outras entidades, também desempenham um papel fundamental ao conectar o ensino acadêmico às demandas do mundo real (Martins; Valentim, 2021).

Além disso, não menos importante, a formação tecnológica precisa ser integrada a uma perspectiva crítica e interdisciplinar, de modo a permitir que os contadores questionem, inovem e contribuam para uma contabilidade que seja não apenas eficiente, mas também estratégica e sustentável.

2.2 Aplicações atuais e futuras das tecnologias nas áreas de atuação contábil

O impacto das tecnologias emergentes no campo contábil vai além da automação de processos ou da modernização de ferramentas; ele representa uma transformação estrutural que demanda competências estratégicas e uma abordagem pedagógica inovadora na formação acadêmica. A Teoria da Aprendizagem Experiencial, de Kolb (1984), oferece bases para entender como integrar inovações tecnológicas à prática educacional, promovendo mudanças significativas na forma como futuros contadores aprendem e aplicam o conhecimento.

Estudos internacionais ressaltam que a integração de tecnologias emergentes nos currículos contábeis enfrenta barreiras, como a resistência de docentes a mudanças metodológicas e a insuficiência de infraestrutura tecnológica (Watty et al., 2016; Thomas et al., 2020). Esses desafios não são exclusivos do Brasil e destacam a necessidade de reformas que alinhem a educação contábil às demandas de um mundo digital. Evidências indicam que, quando confinadas a disciplinas isoladas, as competências tecnológicas não promovem a interdisciplinaridade e o pensamento estratégico necessários em ambientes organizacionais dinâmicos (Bellato, 2021).

No campo contábil, tecnologias como *big data*, *blockchain* e inteligência arti-

Quadro 2 – Exemplos de tecnologias emergentes e suas aplicações na contabilidade		
Tecnologia	Conceito	Aplicações
Big data e analytics	Análise de grandes volumes de dados para obter <i>insights</i> estratégicos.	Criação de dashboards financeiros, identificação de padrões em transações e análise preditiva para riscos financeiros.
Inteligência Artificial (IA)	Sistemas que aprendem e tomam decisões baseadas em dados.	Deteção de fraudes em auditorias, classificação automática de documentos e automatização de relatórios contábeis.
Blockchain	Registro distribuído e imutável para segurança e transparência.	Auditoria de transações financeiras, automação de contratos inteligentes e rastreamento de cadeia de suprimentos.
Robotic Process Automation (RPA)	Automação de tarefas repetitivas com <i>software</i> robótico.	Processamento de faturas, reconciliação automática de contas e geração de relatórios financeiros.
Computação em Nuvem	Serviços de armazenamento e processamento acessíveis via internet.	Acesso remoto a sistemas contábeis, <i>backup</i> seguro de dados financeiros e colaboração em tempo real entre equipes.
Ciência de Dados	Análise avançada e preditiva de dados para suporte à decisão.	Planejamento tributário baseado em dados, análise de tendências financeiras e otimização de estratégias de investimento.

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota: Os conceitos e exemplos de aplicação foram elaborados com base em estudos de caso e práticas observadas em organizações públicas e privadas. As aplicações descritas refletem a integração prática de tecnologias emergentes nas atividades contábeis.

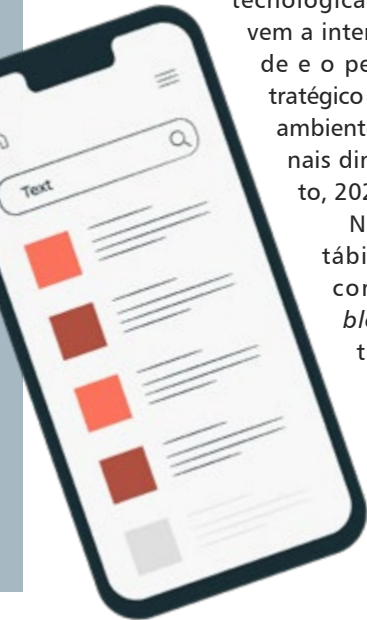
ficial têm reconfigurado a prática profissional. Ferramentas de análise de dados, como Tableau e Power BI, viabilizam a criação de *dashboards* financeiros que auxiliam decisões em tempo real, enquanto algoritmos de aprendizado de máquina (*machine learning*) otimizam a detecção de fraudes e análises preditivas de riscos financeiros (Aquino; Mazzáfera, 2018). Além disso, o *blockchain* está transformando o registro contábil ao proporcionar um sistema seguro e imutável que reduz custos e tempo em auditorias financeiras (Schwab, 2017).

Essas inovações também ampliam o alcance estratégico da contabilidade, permitindo que os profissionais assumam papéis mais analíticos e consultivos. Por exemplo, a automação robótica de processos (RPA) elimina tarefas repetitivas, como reconciliações de contas e processamento de faturas, liberando tempo para que os contadores se concentrem em atividades de maior valor agregado, como plane-

jamento tributário e governança organizacional (Farias, 2023; Martins; Valentim, 2021). Essa transformação é particularmente evidente em empresas multinacionais, onde a integração de tecnologias avançadas facilita a gestão de operações complexas e globais.

No entanto, essas oportunidades tecnológicas vêm acompanhadas de desafios significativos. A velocidade com que as inovações são adotadas no mercado frequentemente supera a capacidade das instituições de ensino de atualizar seus currículos, resultando em lacunas na formação acadêmica. Esse cenário reforça a necessidade de currículos que vão além da instrução técnica, incorporando metodologias ativas e experiências práticas que conectem teoria e prática de maneira dinâmica (Prado do Santos, 2018).

O Quadro 2 sintetiza as principais tecnologias emergentes aplicadas à contabilidade, destacando seus conceitos e exemplos práticos de aplicação.



“O impacto das tecnologias emergentes no campo contábil vai além da automação de processos ou da modernização de ferramentas; ele representa uma transformação estrutural que demanda competências estratégicas e uma abordagem pedagógica inovadora na formação acadêmica.”

Os exemplos apresentados no Quadro 2 refletem casos reais amplamente documentados em estudos acadêmicos e relatórios técnicos (Schwab, 2017; Aquino; Mazzáfera, 2018; Martins & Valentim, 2021). Essas iniciativas demonstram como as tecnologias emergentes não apenas reconfiguram a prática contábil, mas também criam exigências para a formação acadêmica. A integração estratégica dessas ferramentas aos currículos contábeis é essencial para garantir que os estudantes desenvolvam a habilidade de utilizá-las e uma compreensão aprofundada de suas implicações éticas, sociais e organizacionais (Bellato, 2021; Thomas *et al.*, 2020).

Além disso, é indispensável que a formação contábil capacite os estudantes para desempenhar papéis ativos e críticos no ambiente digital. As aplicações da teoria de Kolb (1984) indicam caminhos eficazes para alinhar tecnologia e pedagogia, promovendo uma aprendizagem transformadora e experiencial. Essas abordagens preparam os futuros contadores para enfrentar as rápidas mudanças tecnológicas com competência, adaptabilidade e visão estratégica.

O alinhamento entre inovação tecnológica e prática educacional é crucial para que a contabilidade

continue relevante e estratégica no contexto contemporâneo. Somente por meio de uma formação integrada, que conecte teoria, prática e tecnologia, será possível preparar profissionais aptos a liderar e inovar em um cenário de constante transformação.

3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Pesquisas descritivas têm como objetivo compreender, analisar e descrever características, fenômenos ou situações sem a interferência direta do pesquisador nos dados observados (Gil, 2008). O objetivo principal foi analisar as percepções de profissionais da área contábil sobre as competências tecnológicas adquiridas durante a formação acadêmica e investigar como essas competências se alinham às demandas tecnológicas da prática profissional. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de mapear lacunas e identificar possibilidades de aprimoramento nos currículos acadêmicos de Ciências Contábeis, considerando o impacto das Diretrizes Curriculares Nacionais de 2024.



A pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para explorar o problema. A dimensão quantitativa permitiu mensurar padrões, tendências e frequências nas respostas, enquanto a qualitativa forneceu uma base interpretativa mais ampla, conectando os resultados às teorias de base e ao contexto profissional. Essa triangulação metodológica, conforme defendido por Creswell (2009), amplia a validade dos achados e possibilita a interpretação de fenômenos complexos, como o impacto da formação tecnológica na prática contábil.

Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, desenvolvido no âmbito de um projeto Pibic, realizado entre agosto de 2023 e setembro de 2024. O questionário foi aplicado por meio da plataforma Google Formulários, o que possibilitou envio eficiente, preenchimento remoto e consolidação automática dos dados.

O instrumento foi composto por 21 questões, organizadas em quatro blocos principais:

1. Bloco 1: perfil dos respondentes
 - a) Inclui informações sobre gênero, faixa etária, ano de graduação, área de atuação profissional, setor econômico, vínculo empregatício, nível hierárquico do cargo e abrangência da organização.
 - b) Tipo de questões: fechadas e de múltipla escolha.
2. Bloco 2: formação acadêmica e competências tecnológicas
 - a) investiga a extensão do contato dos respondentes com tecnologias contábeis durante a graduação, a inclusão de conteúdos tecnológicos nos cursos técnicos e as atividades acadêmicas que contribuíram para o aprendizado tecnológico.
 - b) Tipo de questões: escalas Likert de cinco pontos e perguntas fechadas.
3. Bloco 3: competências tecnológicas e uso de tecnologias emergentes
 - a) Avalia o nível de conhecimento e uso de tecnologias emergentes (*big data*, *IA*, *blockchain*, entre outras), as competências tecnológicas percebidas, o impacto das tecnologias na prática profissional e as formas de atualização tecnológica dos profissionais.
 - b) Tipo de questões: escalas Likert de cinco pontos.

4. Bloco 4: percepções futuras e impactos tecnológicos na contabilidade

- a) Coleta percepções sobre o impacto das tecnologias no futuro da profissão, a adequação da formação acadêmica às novas demandas e opiniões sobre competências tecnológicas prioritárias para a formação de contadores.
- b) Tipo de questões: abertas e fechadas.

O questionário passou por uma etapa prévia de validação de conteúdo, com revisão de três especialistas na área de Contabilidade e Educação, que avaliaram a clareza, coerência e relevância dos itens. As sugestões recebidas foram incorporadas antes da aplicação final.

A coleta de dados foi realizada entre junho e julho de 2024. Utilizou-se amostragem por acessibilidade, adequada para estudos exploratórios que dependem da disponibilidade dos respondentes (Freitas *et al.*, 2000). A amostra final foi composta por 73 profissionais da área contábil, atuantes em diferentes segmentos, como auditoria, contabilidade gerencial, controladoria e consultoria financeira. A maioria dos respondentes era composta por egressos da Universidade Federal da Bahia (UFBA), o que caracteriza uma delimitação regional, mas permite *insights* relevantes para o contexto brasileiro.

Os dados quantitativos foram sistematizados automaticamente pela plataforma Google Formulários e exportados para planilhas eletrônicas. A análise estatística descritiva foi realizada a partir de frequências absolutas e relativas, como a apresentação de gráficos e tabelas para facilitar a interpretação dos padrões identificados.

A análise qualitativa das respostas abertas seguiu a técnica de



análise de conteúdo (Bardin, 2011), adotando o método categorial. Inicialmente, as respostas foram lidas de forma exaustiva para a identificação de unidades de significado, agrupadas em categorias temáticas definidas, *a priori*, com base na literatura, e emergentes, a partir do conteúdo fornecido pelos respondentes. As categorias principais analisadas foram:

- a) competências tecnológicas;
- b) interdisciplinaridade e integração curricular;
- c) impactos no ambiente de trabalho;
- d) expectativas sobre a profissão contábil no futuro.

A análise interpretativa buscou promover o diálogo entre os achados empíricos, os referenciais teóricos adotados (Kolb, 1984) e o contexto das mudanças curriculares propostas pelas DCNs de 2024.

4 Discussão dos resultados

4.1 Perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes revela uma predominância de homens (53,8%) na amostra, enquanto as mulheres representam 46,2%, manter uma distribuição relativamente equilibrada entre os gêneros. A faixa etária mais representativa é de 25 a 34 anos (64,6%), o que reflete a predominância de profissionais em início ou consolidação de suas carreiras. Em relação ao período de formação, 51,6% concluíram a graduação em Ciências Contábeis entre 2011 e 2020, enquanto 25% finalizaram após 2020, evidenciando uma amostra composta majoritariamente por egressos de currículos mais recentes.



“O questionário passou por uma etapa prévia de validação de conteúdo, com revisão de três especialistas na área de Contabilidade e Educação, que avaliaram a clareza, coerência e relevância dos itens. As sugestões recebidas foram incorporadas antes da aplicação final.”

As áreas de atuação dos respondentes abrangem diversas funções, com destaque para auditoria (18,5%), controladoria (15,4%) e contabilidade financeira (13,8%). Outras áreas mencionadas incluem perícia contábil, ensino e pesquisa, fiscal, tesouraria e finanças corporativas, revelando a diversidade de possibilidades profissionais na contabilidade.

No que diz respeito ao ramo de atuação, o setor privado predomina, com 46,9% dos profissionais atuando em serviços e 29,7% na indústria, enquanto 10,9% estão vinculados ao setor público. Quanto ao vínculo empregatício, 76,9% trabalham sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Os cargos ocupados indicam uma concentração em posições experientes, como sênior (26,2%) e pleno (23,1%), além de 13,8% ocupando cargos de coordenação ou superiores.

Adicionalmente, 47,7% dos respondentes atuam em organizações multinacionais, enquanto 32,3% estão empregados em empresas de abrangência nacional, demonstrando que a maioria está inserida em ambientes corporativos de grande escala e alta complexidade.

O Quadro 3 resume o perfil dos respondentes, abrangendo características como gênero, faixa etária



Fonte: elaborado pelos autores.

ria, período de conclusão do curso e instituição de graduação. Também apresenta informações sobre área e ramo de atuação, vínculo empregatício, categoria do cargo e alcance de atuação das organizações onde trabalham.

Os dados apresentados caracterizam o perfil dos respondentes

em termos de formação, áreas de atuação e categorias profissionais, permitem compreender as condições e contextos em que estão inseridos. Essas informações fornecem elementos para as análises subsequentes sobre competências tecnológicas e o uso de tecnologias emergentes na prática contábil.

4.2 Formação tecnológica

Os dados coletados sobre a formação tecnológica vivenciada pelos respondentes durante a graduação revelam lacunas significativas no alinhamento entre o ensino de Ciências Contábeis e as demandas tecnológicas do ambiente profissional contemporâneo. Quando questionados sobre o contato com tecnologias aplicadas à contabilidade, 42,4% dos respondentes classificaram essa experiência como mediana, selecionando o ponto 3 na escala Likert de 5 pontos. Esse resultado indica uma percepção de que, embora houvesse exposição a tecnologias, a abordagem foi limitada e insuficiente para preparar os estudantes de maneira abrangente.

A análise das disciplinas técnicas do curso evidencia uma desconexão ainda mais acentuada. Apenas 47% dos respondentes afirmaram que as disciplinas contemplavam tecnologias específicas “parcialmente”, enquanto 34,8% consideraram essas disciplinas desatualizadas e 18,2% relataram ausência total de abordagem sobre

Quadro 4 – Diagnóstico geral sobre formação acadêmica e experiências	
Pergunta	Diagnóstico Predominante
Durante a graduação, em que medida você considera que teve contato com tecnologias aplicadas à contabilidade?	42,4% classificou como “mediana” (3 na escala Likert)
As disciplinas técnicas do curso contemplavam tecnologias específicas da área?	47% “Sim, parcialmente”, 34,8% “Não, estavam desatualizadas”, 18,2% “Não houve abordagem específica”
Indique quais das seguintes atividades acadêmicas proporcionaram contato com tecnologias:	60,6% Disciplinas técnico-profissionalizantes 42,4% Estágios supervisionados
As experiências práticas em sua graduação (estágios, projetos, etc.) contribuíram para seu aprendizado tecnológico?	34,8% atribuíram nota 5 22,7% nota 4 na escala Likert

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota: os dados apresentados foram coletados com base nas percepções dos respondentes sobre suas experiências durante a graduação. A classificação em níveis de contato com tecnologias reflete uma escala Likert de cinco pontos, sendo 1 o menor e 5 o maior nível de percepção.

ferramentas tecnológicas relevantes, como *softwares* de auditoria, ferramentas de análise de dados e sistemas ERP. Esses resultados corroboram a fundamentação teórica, evidenciando que a formação acadêmica frequentemente negligencia a integração de tecnologias emergentes, apesar da crescente digitalização no campo contábil.

As atividades acadêmicas que proporcionaram maior contato com tecnologias foram predominantemente disciplinas técnico-profissionalizantes (60,6%) e estágios supervisionados (42,4%). Embora esses resultados indiquem pontos de contato significativos, eles também sugerem que o aprendizado tecnológico ainda depende de iniciativas isoladas, em vez de ser parte de uma estratégia pedagógica transversal e integrada, como preconizado pelas DCNs de 2024.

As experiências práticas durante a graduação foram amplamente reconhecidas como contribuições relevantes para o aprendizado tecnológico. Na avaliação dessas atividades, 34,8% dos respondentes atribuíram nota máxima (5), enquanto 22,7% deram nota 4, que ressalta a

importância de estágios e projetos para o desenvolvimento de competências tecnológicas. No entanto, a dependência dessas iniciativas para compensar lacunas curriculares reflete um modelo fragmentado, no qual práticas extracurriculares assumem um papel central no aprendizado tecnológico, em detrimento de um planejamento institucional sistemático.

O Quadro 4 sintetiza as evidências relacionadas à formação acadêmica e às experiências tecnológicas dos respondentes, de modo a abranger o contato com tecnologias aplicadas, as atividades acadêmicas que contribuíram para esse aprendizado e a percepção sobre a atualização das disciplinas técnicas.

Esses resultados reforçam a necessidade de uma reformulação curricular que vá além da mera inclusão de tecnologias específicas, propondo sua integração de forma interdisciplinar e orgânica aos diversos componentes curriculares. A formação acadêmica deve garantir que os futuros contadores desenvolvam competências tecnológicas alinhadas às demandas do ambiente profissional, capacitando-os para atuar como protagonistas em um cenário de rápidas transformações digitais.



“Os dados coletados sobre a formação tecnológica vivenciada pelos respondentes durante a graduação revelam lacunas significativas no alinhamento entre o ensino de Ciências Contábeis e as demandas tecnológicas do ambiente profissional contemporâneo.”

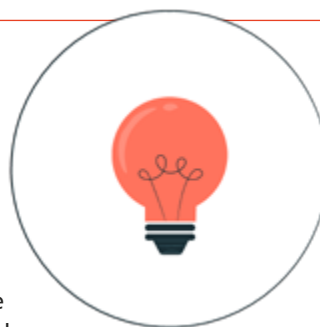
Estudos internacionais apontam que essa integração é efetiva apenas quando acompanhada por metodologias ativas e pela incorporação de tecnologias nas práticas pedagógicas regulares (Watty *et al.*, 2016; Thomas *et al.*, 2020). Nesse sentido, a reformulação curricular proposta pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de 2024 representa uma oportunidade estratégica para superar essas limitações e alinhar a formação acadêmica às exigências de um mundo cada vez mais digitalizado.

4.3 Competências e uso de tecnologia

As percepções dos respondentes sobre seu nível de conhecimento e uso de tecnologias emergentes revelam lacunas significativas na formação tecnológica para a prática contábil. As questões desta seção utilizaram uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 “não conheço/discordo Totalmente” a 5 “utilizo com alta frequência/concordo totalmente”. Essa abordagem foi adotada para capturar com profundidade as experiências e competências tecnológicas dos profissionais, bem como suas percepções sobre o impacto dessas tecnologias na prática contábil.

Quanto ao nível de conhecimento e uso das tecnologias emergentes, os dados indicam uma divisão marcante entre tecnologias consolidadas e aquelas em fase inicial de adoção. Tecnologias como *big data* e *analytics*, automação de processos (RPA), *blockchain*, Internet das Coisas (IoT), *machine learning* e computação em nuvem foram predominantemente avaliadas pelos respondentes com notas iguais ou inferiores a 2 na escala Likert utilizada (sendo 1 equivalente a “não conheço/não utilizo” e 5 a “utilizo frequentemente/concordo totalmente”). Essas classificações indicam um nível de conhecimento superficial ou ausência de uso dessas tecnologias no cotidiano profissional. Por outro lado, ferramentas mais consolidadas, como inteligência artificial, ferramentas de visualização de dados (Power BI, Tableau) e sistemas ERP, CRM ou SCM, receberam avaliações mais elevadas, predominantemente nas categorias 4 ou 5, indicando um uso regular ou frequente na prática contábil.

Esses resultados corroboram estudos anteriores, que destacam



os desafios para a adoção de tecnologias emergentes em contextos marcados por limitações de infraestrutura tecnológica e de formação interdisciplinar (Watty *et al.*, 2016; Thomas *et al.*, 2020).

Em relação às competências tecnológicas, 73,5% dos respondentes declararam atuar apenas como usuários de ferramentas tecnológicas. Por outro lado, a capacidade de configurar ou customizar sistemas foi indicada como baixa, com a maioria dos respondentes avaliando esse item com notas 1 na escala Likert. O mesmo ocorreu quanto à habilidade de desenvolver soluções tecnológicas, que também obteve avaliação predominante na categoria 1. Já a dependência de profissionais de TI para realizar atividades tecnológicas mais complexas foi majoritariamente considerada como moderada, recebendo avaliações predominantes de 3 na escala. Esse cenário reforça a existência de uma lacuna entre as competências tecnológicas adquiridas na formação acadêmica e as exigências do ambiente profissional contemporâneo (Bellato, 2021; Farias, 2023).

A relevância das tecnologias para a prática contábil foi amplamente reconhecida. Houve forte concordância com as afirmações: “As tecnologias que utilizo são essenciais para minhas atividades” e “As tecnologias melhoraram a eficiência das minhas tarefas”, que receberam, predominantemente, notas 5 na escala Likert. Apesar disso, ainda se observam lacunas na integração entre as áreas técnicas e contábeis, percebidas nas avaliações ligeiramente inferiores sobre a facilidade de comunicação com profissionais de TI, que receberam avaliações predominantes de 4, e sobre o domínio do vocabulário tecnológico, majoritariamente classificado como 3. Esses achados reforçam a necessidade de desenvolver, além de habilidades técnicas, competências interpessoais e de comunicação interdisciplinar, a fim de facilitar a colaboração em ambientes organizacionais complexos.

No que diz respeito à atualização tecnológica, os principais meios indicados foram treinamentos no trabalho (73,5%), cursos de aperfeiçoamento (69,1%) e leituras independentes (57,4%). Eventos da área, como congressos e palestras, foram mencionados com menor frequência (39,7%), e apenas 2,9% afirmaram não buscar atualização. Esses resultados evidenciam uma dependência de iniciativas externas ao ambiente acadêmico, reforçando a necessidade de maior articulação entre instituições de ensino e o mundo do trabalho para promover a formação continuada (Martins; Valentim, 2021).

O Quadro 5 apresenta uma síntese das percepções dos respondentes sobre o nível de conhecimento e uso de tecnologias emergentes, competências tecnológicas desenvolvidas, impacto das tecnologias na prática contábil e meios de atualização tecnológica.

Esses achados reforçam a necessidade de alinhar as competên-

Quadro 5 – Diagnóstico sobre as competências e uso de tecnologias

Dimensão Avaliada	Diagnóstico Predominante	Percentual de Respondentes (%)
Nível de conhecimento das tecnologias emergentes		
<i>Big data e analytics</i>	Conheço Superficialmente	57,4%
Inteligência Artificial	Utilizo Regularmente	50,7%
Automação de Processos (RPA)	Conheço Superficialmente	63,2%
<i>Blockchain</i>	Conheço Superficialmente	70,6%
Ferramentas de Visualização de Dados (Power BI, Tableau)	Utilizo Regularmente	54,4%
Sistemas de ERP, CRM ou SCM	Utilizo Regularmente	52,9%
Internet das Coisas (IoT)	Conheço Superficialmente	66,2%
<i>Machine Learning</i>	Conheço Superficialmente	60,3%
Computação em Nuvem	Conheço Superficialmente	64,7%
Realidade Virtual e Aumentada	Conheço Superficialmente	72,1%
Competências em tecnologia		
Sou apenas usuário de ferramentas tecnológicas	Concordo Totalmente	73,5%
Sei parametrizar ou customizar sistemas de tecnologia para uso contábil	Discordo Totalmente	69,1%
Sou capaz de desenvolver soluções tecnológicas para problemas contábeis	Discordo Totalmente	70,6%
Dependo de profissionais de TI para realizar atividades	Neutro	51,5%
Prática profissional		
As tecnologias que utilizo são essenciais para minhas atividades	Concordo Totalmente	77,5%
As tecnologias melhoraram a eficiência das minhas tarefas	Concordo Totalmente	73,5%
Tenho facilidade para dialogar com profissionais de TI	Concordo	61,8%
O domínio do vocabulário tecnológico é indispensável para minha atuação	Neutro	50,7%
Formas de atualização em relação às inovações tecnológicas		
Cursos de aperfeiçoamento	Frequentemente Utilizado	69,1%
Leituras independentes (artigos, livros etc.)	Frequentemente Utilizado	57,4%
Eventos da área (congressos, palestras etc.)	Moderadamente Utilizado	39,7%
Treinamentos no trabalho	Frequentemente Utilizado	73,5%
Não costumo buscar atualização	Pouco Utilizado	2,9%

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota: as categorias de diagnóstico predominante representam as respostas mais frequentes dos participantes, considerando a escala Likert utilizada para avaliação. A tabela reflete o grau de conhecimento e uso de tecnologias emergentes, bem como as competências tecnológicas percebidas pelos profissionais.

cias tecnológicas desenvolvidas no ambiente acadêmico às demandas concretas do mundo do trabalho. Estudos internacionais indicam que essa articulação requer mudanças profundas nos currículos e nas metodologias pedagógicas, destacando a importância da interdisciplinaridade e da aplicação prática de tecnologias em contex-

tos reais (Watty *et al.*, 2016; Thomas *et al.*, 2020). Nesse sentido, o alinhamento entre formação acadêmica e prática profissional torna-se um elemento central para consolidar uma contabilidade mais tecnológica, estratégica e interdisciplinar, capaz de responder às exigências de um ambiente em constante transformação.

“A relevância das tecnologias para a prática contábil foi amplamente reconhecida. Houve forte concordância com as afirmações: ‘As tecnologias que utilizo são essenciais para minhas atividades’ e ‘As tecnologias melhoraram a eficiência das minhas tarefas’, que receberam, predominantemente, notas 5 na escala Likert.”

4.4 Percepções sobre o futuro

Nesta subseção, utilizou-se a escala Likert para captar nuances nas percepções dos respondentes sobre o futuro da contabilidade em relação à tecnologia, com respostas variando de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Essa abordagem possibilitou uma análise detalhada das expectativas profissionais quanto ao impacto das inovações tecnológicas no campo contábil.

Os resultados revelam que a maioria dos respondentes não percebe a tecnologia como uma ameaça direta à profissão. Para a assertiva “A profissão contábil está ameaçada pelo avanço da tecnologia”, 35,2% marcaram “discordo totalmente” (1), e outros 35,2% indicaram “discordo parcialmente” (2). Em contraste, a visão de que a tecnologia transformará positivamente a contabilidade foi amplamente compartilhada. A assertiva “A tecnologia aumentará a importância estratégica da contabilidade” obteve 70,4% de respostas em “concordo totalmente” (5), destacando o papel transformador das inovações tecnológicas na valorização estratégica da profissão.

As competências tecnológicas foram amplamente reconhecidas como fundamentais para o futuro da contabilidade. Para a asserti-



Quadro 6 – Percepções sobre o futuro da contabilidade e a tecnologia	
Assertiva	Resposta Predominante
A profissão contábil está ameaçada pelo avanço da tecnologia	35,2% Discordo Totalmente 35,2% Discordo Parcialmente
A tecnologia aumentará a importância estratégica da contabilidade	70,4% Concordo Totalmente
Conhecimentos em tecnologia serão um diferencial competitivo	77,5% Concordo Totalmente
O domínio de tecnologias será uma exigência básica no futuro	62,0% Concordo Totalmente
A formação acadêmica atual está preparada para enfrentar as mudanças	50,7% Discordo Parcialmente

Fonte: elaborado pelos autores.

Nota: as respostas às assertivas foram avaliadas por uma escala Likert de cinco pontos, variando de ‘Discordo Totalmente’ (1) a ‘Concordo Totalmente’ (5). Os diagnósticos predominantes indicam as categorias mais frequentemente selecionadas pelos respondentes, destacando tendências gerais sobre o futuro da contabilidade.

va “Conhecimentos em tecnologia serão um diferencial competitivo”, 77,5% dos respondentes concordaram totalmente (5). De forma similar, 62,0% concordaram totalmente que “O domínio de tecnologias será uma exigência básica no futuro da contabilidade”. Esses dados reforçam o consenso de que a adaptação às demandas tecnológicas será determinante para a relevância e a competitividade dos profissionais da contabilidade.

Por outro lado, os respondentes foram mais críticos ao avaliar a preparação da formação acadêmica para enfrentar as trans-

formações tecnológicas. Para a assertiva “A formação acadêmica atual está preparada para enfrentar as mudanças futuras”, 50,7% discordaram parcialmente (2). Essa percepção corrobora as discussões apresentadas na fundamentação teórica sobre a necessidade de mudanças curriculares que integrem competências tecnológicas de forma transversal e interdisciplinar.

O Quadro 6 sintetiza essas percepções, evidenciando a relevância estratégica da tecnologia, as competências esperadas para o futuro e as limitações identificadas na formação acadêmica atual.

4.5 Impactos tecnológicos na contabilidade

Para captar como os respondentes percebem o impacto das tecnologias emergentes na contabilidade nos próximos dez anos, a análise das respostas abertas foi organizada em cinco categorias principais: automação de tarefas operacionais, análise de dados e decisões estratégicas, novos requisitos para atuação profissional, impactos no perfil profissional e empregabilidade e transformações no ambiente de trabalho. O Quadro 7 sintetiza essas categorias, associando-as aos depoimentos mais representativos fornecidos pelos participantes.

Os resultados apresentados no Quadro 7 indicam uma transformação profunda no papel do contador, impulsionada pela automação e pela digitalização. Sob a ótica da Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984), essas mudanças evidenciam a necessidade de uma abordagem educacional que proporcione experiências concretas com tecnologias emergentes, incentivando a reflexão crítica sobre sua aplicação no ambiente profissional e promovendo a experimentação ativa em cenários reais de tomada de decisão.

A automação e a redução de tarefas manuais, descritas pelos participantes, representam um deslocamento das atividades operacionais para funções que exigem abstração conceitual e competências analíticas, condizentes com a etapa de conceitualização abstrata do ciclo de Kolb. Isso implica que os profissionais deverão internalizar novas formas de interpretar os dados contábeis e desenvolver soluções estratégicas baseadas em tecnologias avançadas.

A ênfase na análise de dados e na tomada de decisões estratégicas demanda que os futuros contadores participem de atividades

Quadro 7 – Impactos tecnológicos na contabilidade		
Categoria	Descrição	Exemplos de Respostas
Automação e redução de tarefas manuais	Substituição de tarefas operacionais e repetitivas por processos automatizados.	- “As rotinas operacionais contábeis serão executadas de forma automatizada, com menor demanda por mão de obra.” - “A tecnologia fará todo o trabalho ‘braçal’ do contador, empurrando-o para uma função gerencial e de análise de dados.”
Ênfase na Análise de Dados e Decisões Estratégicas	Maior uso de tecnologias para análises estratégicas e suporte à decisão.	- “Blockchain trará maior transparência e segurança, eliminando a necessidade de reconciliações manuais e revolucionando auditorias.”
Novos requisitos para atuação profissional	Aumento da demanda por habilidades tecnológicas, como programação e análise de dados.	- “Contadores que não dominarem tecnologias estarão ultrapassados.”
Impactos no perfil profissional e empregabilidade	Redução de oportunidades para funções operacionais e maior ênfase em competências analíticas.	- “Profissionais que não se adaptarem terão dificuldade de se colocar no mercado de trabalho.”
Transformações no ambiente de trabalho	Integração de tecnologias avançadas, promovendo eficiência e colaboração em tempo real.	- “A inteligência artificial generativa automatizará processos e fornecerá <i>insights</i> personalizados.”

Fonte: elaborado pelos autores

práticas que simulem cenários de uso de *big data*, inteligência artificial e *blockchain*. O aprendizado baseado em simulações e projetos integradores permite que os estudantes realizem a experimentação ativa proposta por Kolb, facilitando a transição da teoria para a prática e ampliando sua capacidade de atuar de maneira proativa no ambiente profissional.

As respostas sobre novos requisitos profissionais e mudanças nos perfis de empregabilidade apontam para a urgência de preparar contadores capazes de realizar observação reflexiva sobre os impactos das tecnologias nas suas rotinas e no mercado de trabalho. A aprendizagem experiencial promove esse tipo de reflexão, permitindo aos estudantes não apenas se adaptarem, mas liderarem processos de inovação e transformação digital em suas organizações.

As transformações no ambiente de trabalho, mencionadas pelos participantes, exigem que os programas de formação contábil proporcionem experiências concretas

em ambientes colaborativos e digitais, como laboratórios de tecnologia, simulações empresariais e projetos de extensão com foco em soluções tecnológicas. A aplicação da Teoria de Kolb nesse contexto assegura que os estudantes adquiram competências técnicas e desenvolvam habilidades interpessoais, como trabalho em equipe e comunicação interdisciplinar, essenciais para a prática contábil contemporânea.

Em síntese, a análise das percepções dos respondentes, fundamentada na Teoria da Aprendizagem Experiencial de Kolb (1984), reforça a importância de currículos acadêmicos que proporcionem ciclos completos de aprendizado, nos quais teoria e prática se integram de maneira dinâmica. A adoção dessa abordagem pedagógica é fundamental para que o ensino de Ciências Contábeis prepare profissionais aptos a atuar de forma crítica, estratégica e inovadora diante de desafios e oportunidades criados pela transformação digital.

4.6 Competências tecnológicas prioritárias para a formação acadêmica

A última questão aberta investigou quais competências tecnológicas os respondentes consideraram mais relevantes para a formação acadêmica em Ciências Contábeis. As respostas foram classificadas em três dimensões principais: ferramentas tecnológicas aplicadas, programação e conceitos avançados e integração de tecnologias emergentes e interdisciplinaridade. O Quadro 8 apresenta uma síntese dessas dimensões com exemplos de respostas mais representativas.

Os dados do Quadro 8 destacam a relevância de competências práticas e estratégicas na formação tecnológica. A dimensão relativa às ferramentas tecnológicas aplicadas reflete a necessidade de domínio de tecnologias amplamente utilizadas no mercado, como sistemas ERP e Power BI. Esses achados estão alinhados às demandas identificadas por Watty *et al.* (2016), que apontam que o uso de tecnologias aplicadas é fundamental para conectar teoria e prática no ensino contábil.

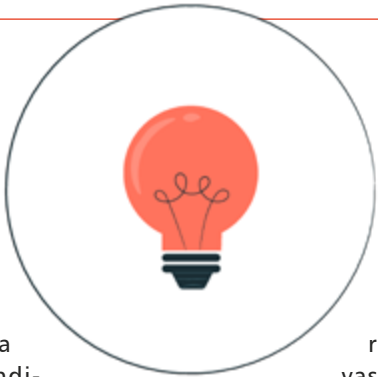
A introdução de conceitos avançados, como lógica de programação, ressalta a importância de desenvolver competências analíticas e de resolução de problemas. Essa necessidade é coerente com as discussões de Aquino e Mazzáfera (2018), que defendem a programação como um elemento crucial para integrar tecnologia à prática contábil.

Por fim, a ênfase na integração de tecnologias emergentes e na interdisciplinaridade reflete a visão das DCNs de 2024, que promovem a tecnologia como eixo transversal nos currículos. Isso reforça a necessidade de uma abordagem pedagógica baseada na Teoria da Aprendizagem Transfor-

madora, que desafia os estudantes a reinterpretarem seus papéis à luz das mudanças tecnológicas, e na Teoria da Aprendizagem Experiencial, que conecta o aprendizado a contextos práticos e reais.

4.7 Propostas para alinhar os currículos às demandas tecnológicas

Com base nos resultados deste estudo e nas diretrizes propostas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais de 2024 para os cursos de Ciências Contábeis, propõem-se ações específicas para alinhar os currículos acadêmicos às exigências de um ambiente profissional cada vez mais impactado pelas tecnologias emergentes. Essas propostas abrangem ensino, pesquisa, extensão, capacitação docente e infraestrutura acadêmica, estruturando estratégias que conciliam medidas de curto prazo com mudanças estruturais de longo prazo. Fundamentadas na Teoria da Aprendizagem Experiencial, de Kolb (1984), as reco-



mendações visam integrar a prática à reflexão crítica, de modo a assegurar o que a formação contábil promova experiências significativas e contextualizadas de aprendizagem.

Os resultados revelaram que grande parte das competências tecnológicas consideradas essenciais pelos profissionais são desenvolvidas fora do ambiente acadêmico. Isso evidencia a necessidade de integrar tecnologias emergentes — como *big data*, inteligência artificial, *blockchain* e automação de processos (RPA) — de forma transversal ao currículo dos cursos de Ciências Contábeis. A curto prazo, sugere-se a revisão das disciplinas existentes para incorporar estudos de caso, projetos integradores e discussões práticas sobre o uso dessas tecnologias no cotidiano profissional. A longo prazo, recomenda-se a criação de trilhas de formação tecnológica e disciplinas eletivas que aprofundem o domínio dos estudantes nessas ferramentas, alinhando-as às áreas de atuação da contabilidade.

Quadro 8 – Competências tecnológicas prioritárias para a formação acadêmica

Dimensão	Descrição	Exemplos de respostas
Ferramentas tecnológicas aplicadas	Domínio de ferramentas como sistemas ERP, Power BI e Excel avançado.	- “Na formação acadêmica de futuros contadores, é fundamental priorizar competências tecnológicas que os preparem para o mercado em transformação. Ferramentas de business intelligence são essenciais para interpretar grandes volumes de dados e gerar <i>insights</i> estratégicos.”
Programação e conceitos avançados	Conhecimento de lógica de programação e linguagens como Python, SQL e VBA.	- “O contador deve conhecer e ter a capacidade de dimensionar como a programação pode impactar positivamente sua jornada profissional.”
Integração de tecnologias emergentes e interdisciplinaridade	Introdução de <i>big data</i> , <i>blockchain</i> e práticas interdisciplinares no currículo acadêmico.	- “A formação de futuros contadores deve priorizar a mudança de mindset, incentivando uma mentalidade aberta e inovadora.”

Fonte: elaborado pelos autores.

A adoção de metodologias ativas, como a aprendizagem baseada em projetos, simulações e estudos de caso, torna-se indispensável para promover o ciclo completo da aprendizagem experiencial proposto por Kolb, o que permite que os estudantes desenvolvam competências a partir de experiências concretas e reflexão crítica. Exemplo dessa integração pode ser observado na Universidade de Melbourne, na Austrália, que implementou laboratórios de simulação contábil como parte do currículo, promovendo uma aprendizagem prática e alinhada ao ambiente profissional.

A pesquisa aplicada, conectada às demandas do mundo do trabalho, deve ser incentivada por meio de convênios com instituições públicas e privadas. Esses acordos podem viabilizar projetos que permitam aos estudantes atuarem na solução de problemas reais das organizações, em sintonia com a etapa de experi-

mentação ativa proposta por Kolb. A curto prazo, convênios com empresas locais podem proporcionar estudos de caso, enquanto, a longo prazo, a criação de laboratórios de inovação tecnológica pode viabilizar o desenvolvimento de soluções inovadoras para a prática contábil. Como referência, destaca-se o programa de Stanford, que integra ciência de dados e contabilidade para criar ferramentas aplicáveis à auditoria e gestão de riscos.

A extensão universitária também se revela fundamental para ampliar a interação entre universidade e sociedade, de forma a viabilizar o desenvolvimento de competências técnicas e sociais. No curto prazo, recomenda-se a oferta de consultorias tecnológicas para pequenas empresas e organizações do terceiro setor, que podem ser conduzidas por estudantes com supervisão docente. A longo prazo, a criação de núcleos de exten-

são voltados à inclusão tecnológica contribuirá para a sustentabilidade de pequenos negócios e para a ampliação do impacto social das instituições de ensino. Essas iniciativas reforçam a etapa de experiência concreta de Kolb, promovendo a aprendizagem por meio da participação ativa em contextos profissionais reais.

A capacitação docente, por sua vez, é condição indispensável para a implementação efetiva das mudanças curriculares propostas. A curto prazo, podem ser ofertados cursos e oficinas sobre tecnologias emergentes e metodologias de ensino ativas, enquanto, a longo prazo, é recomendada a institucionalização de programas de formação continuada para docentes. Participação em congressos e eventos acadêmicos relacionados à inovação e tecnologia é essencial para manter os professores atualizados e capacitados para guiar o processo de aprendizagem dos estudantes em sintonia com as diretrizes das DCNs de 2024.

A modernização da infraestrutura acadêmica é outro eixo fundamental. A curto prazo, sugere-se o investimento em *softwares* e ferramentas tecnológicas que sejam amplamente utilizados no mercado, como sistemas ERP e plataformas de análise de dados. A longo prazo, a implantação de ambientes de aprendizagem dinâmicos, como laboratórios de simulação e centros de inovação tecnológica, permitirá que os estudantes vivenciem o ciclo de aprendizagem experiencial, conectando teoria, prática e experimentação ativa. Um exemplo relevante é a infraestrutura tecnológica da Universidade de Stanford, que integra laboratórios de inovação com metodologias pedagógicas centradas no estudante e na aprendizagem ativa.



“Essas propostas têm como objetivo transformar os currículos dos cursos de Ciências Contábeis em instrumentos dinâmicos e integrados, preparando profissionais para um ambiente de negócios caracterizado pela inovação tecnológica.”

Essas propostas têm como objetivo transformar os currículos dos cursos de Ciências Contábeis em instrumentos dinâmicos e integrados, preparando profissionais para um ambiente de negócios caracterizado pela inovação tecnológica. A articulação entre instituições de ensino, docentes, estudantes e parceiros institucionais será decisiva para que a formação contábil vá além do domínio técnico, promovendo uma educação crítica, reflexiva e interdisciplinar. Com isso, os futuros contadores estarão preparados para atuar como protagonistas das transformações no campo contábil, utilizando a tecnologia não apenas como ferramenta, mas como vetor de inovação e de construção de valor estratégico para as organizações e para a sociedade.

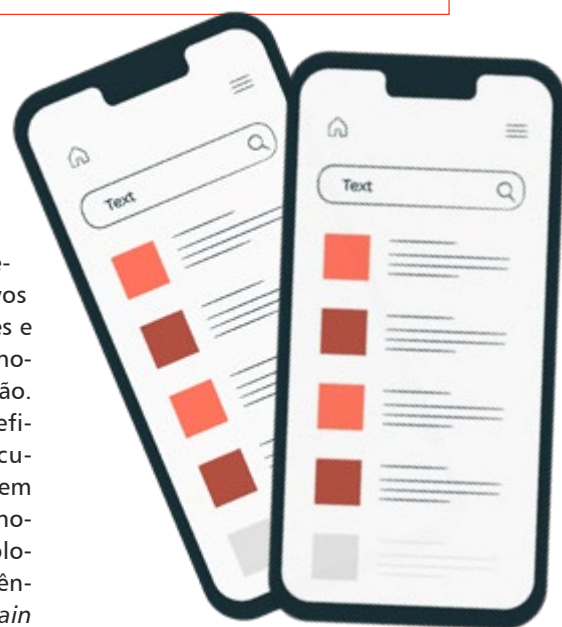
5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo investigar as percepções de profissionais da contabilidade sobre as competências tecnológicas adquiridas em sua formação acadêmica e analisar os desafios curriculares necessários para alinhar essas competências às demandas de um ambiente profissional em rápida transformação tecnológica. A pesquisa,

conduzida com 73 profissionais formados em Ciências Contábeis, majoritariamente oriundos de instituições públicas da Bahia, adotou uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para identificar lacunas, padrões e reflexões sobre a integração tecnológica nos currículos de graduação.

Os resultados revelaram deficiências estruturais nos currículos acadêmicos, que permanecem distantes das necessidades tecnológicas contemporâneas. Tecnologias emergentes, como inteligência artificial, *big data*, *blockchain* e automação de processos, embora amplamente reconhecidas pelos profissionais como essenciais, ainda são abordadas de forma pontual e restrita no ambiente acadêmico, limitando sua aplicação prática e estratégica. Essa desconexão confirma a pertinência da Teoria da Aprendizagem Experiencial, de Kolb, que enfatiza a importância de métodos pedagógicos que integrem teoria e prática em situações de aprendizagem significativas e contextualizadas.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) de 2024 para os cursos de Ciências Contábeis configuram um avanço normativo ao reposicionar a tecnologia como eixo trans-



versal e ao recomendar metodologias ativas e interdisciplinares para a formação contábil. Conforme estabelecido pela norma, as instituições de ensino superior (IES) terão um prazo de dois anos para adequar seus Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs), o que impõe uma série de desafios para garantir a eficácia dessa implementação. Entre eles, destacam-se a necessidade de investimentos em infraestrutura tecnológica, a capacitação continuada de docentes em tecnologias emergentes e a superação de resistências institucionais às mudanças metodológicas e curriculares.

Para que essa transição ocorra de forma efetiva, as IES precisam adotar uma abordagem estratégica e integrada. A curto prazo, é fundamental promover a revisão dos currículos existentes, incorporando conteúdos tecnológicos de forma transversal, além de ofertar programas de formação continuada que capacitem docentes para atuar em ambientes de aprendizagem mediados por tecnologia. A longo prazo, é imprescindível desenvolver trilhas interdisciplinares de formação, ampliar parcerias com o setor público e privado para viabilizar iniciativas de pesquisa aplicada e manter investimentos em infraestrutura acadêmica. Exemplos de laboratórios tecnológicos já implementados com sucesso em universidades internacionais podem servir como referência para a construção de ambientes de aprendizagem que aproximem teoria e prática profissional.

Embora esta pesquisa ofereça contribuições relevantes, há limitações que devem ser consideradas. A amostra, composta predominantemente

por egressos de instituições públicas da Bahia, restringe a generalização dos achados para outros contextos regionais e institucionais. Além disso, a ausência de perspectivas de docentes, coordenadores de curso e estudantes em formação reduz o alcance da análise sobre as práticas pedagógicas e a implementação das novas diretrizes. Tais limitações, no entanto, não comprometem a relevância das conclusões, pois o foco nos egressos proporciona *insights* valiosos sobre a efetividade da formação acadêmica no desenvolvimento de competências aplicáveis à prática profissional.

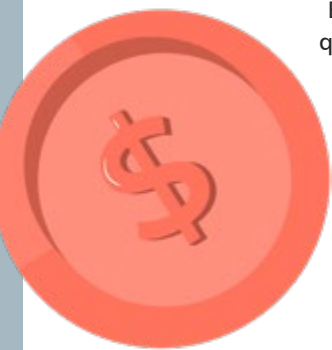
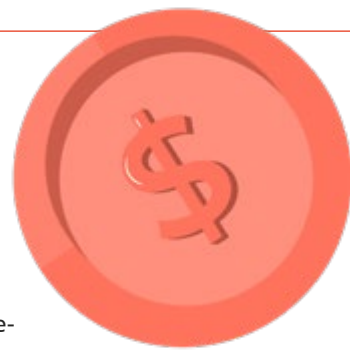
Futuras pesquisas poderão ampliar a abrangência e a profundidade da análise ao incluir diferentes atores do ecossistema educacional e realizar estudos comparativos entre instituições públicas e privadas, em distintas regiões do Brasil. Estudos longitudinais que acompanhem a implementação das DCNs de 2024 também serão fundamentais para avaliar os efeitos das mudanças curriculares sobre a qualificação dos futuros contadores.

Além de contribuir para a literatura acadêmica, os achados deste estudo oferecem subsídios para políticas institucionais e ações de planejamento estratégico em insti-

tuições de ensino superior. As evidências apresentadas podem orientar a revisão dos currículos de Ciências

Contábeis, com foco na integração de competências tecnológicas de forma transversal e estratégica, bem como no fortalecimento de metodologias ativas e experiências práticas que qualifiquem a formação dos estudantes para os desafios da transformação digital.

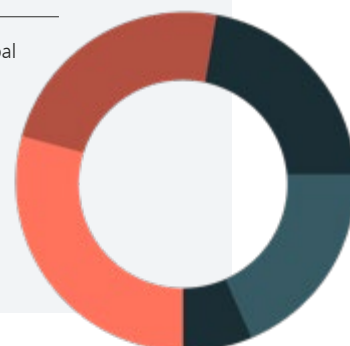
Reimaginar a formação contábil como um processo dinâmico, integrador de tecnologia, inovação e pensamento crítico é um caminho necessário para assegurar a relevância da profissão em um ambiente de negócios cada vez mais digital e globalizado. Ao promoverem mudanças curriculares consistentes, as IES brasileiras poderão não apenas atender às exigências das novas diretrizes nacionais, mas também se posicionar como agentes de transformação, preparando profissionais capazes de liderar processos de inovação e de contribuir estrategicamente para o desenvolvimento das organizações e da sociedade.



“Futuras pesquisas poderão ampliar a abrangência e a profundidade da análise ao incluir diferentes atores do ecossistema educacional e realizar estudos comparativos entre instituições públicas e privadas, em distintas regiões do Brasil.”

Referências

- AQUINO, A., Mazzáfera, E. (2018). O impacto das tecnologias emergentes na formação contábil. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 247(2), 15-28.
- BELLATO, M. (2021). A interdisciplinaridade no ensino de contabilidade: um estudo sobre a integração de tecnologias emergentes. *Educação & Sociedade*, 42(4), 1123-1147.
- BOURDIEU, P., & Passeron, J.-C. (1992). *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- BRYNJOLFSSON, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W.W. Norton & Company.
- CHAUí, M. (2001). *Universidade em ruínas*. São Paulo: UNESP.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. (2024). Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Ciências Contábeis. Brasília: MEC.
- CRESWELL, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- FARIAS, M. A. (2023). Competências digitais na contabilidade: um estudo sobre a formação acadêmica e o mercado de trabalho. *Revista Contabilidade e Finanças*.
- FLICK, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- KOLB, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MARTINS, J. T., & Valentim, G. C. (2021). O uso de big data e inteligência artificial na contabilidade gerencial. *Revista Gestão Contemporânea*.
- Melbourne Business School. (2022). *Integrating simulations into accounting education*. Melbourne: University of Melbourne Press.
- MOURA, F. S., & Filho, J. R. M. (2018). A formação tecnológica no ensino contábil: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação Contábil*.
- SANTOS, M. P. dos. (2018) Prado do Santos, M. (2018). O papel da tecnologia no ensino contábil. *Revista de Educação e Contabilidade*.
- SCHWAB, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. New York: Crown Business.
- STANFORD Graduate School of Business. (2021). *Innovation in accounting education: a case study of applied technology programs*. Stanford: Stanford University Press.
- THOMAS, S., Watty, K., & Henderson, F. (2020). Technological disruptions in accounting education: the global challenge. *Accounting Education Review*.
- WATTY, K., Thomas, S., & Henderson, F. (2016). Pedagogical responses to technological changes in accounting education. *Accounting Education*.





Proposta para *pricing* na área da beleza¹

Este artigo analisa o processo de precificação em salões de beleza, especificamente voltado para microempresas (ME) e microempreendedores individuais (MEI), abordando a complexidade e a importância da gestão de custos para a sustentabilidade financeira do setor. A pesquisa apresenta um estudo de caso prático aplicado em um salão de beleza de pequeno porte, localizado na cidade de Teresina, Piauí, aplicando o método de custeio por absorção, no qual todos os custos diretos e indiretos são alocados aos serviços prestados. A metodologia foi estruturada em etapas detalhadas, permitindo uma análise aprofundada de cada componente de custo, com o objetivo de oferecer um modelo de precificação replicável por outros negócios semelhantes. Os resultados evidenciam que uma estratégia de precificação bem fundamentada, baseada na gestão rigorosa de custos, não apenas fortalece a competitividade e a sobrevivência dos salões no mercado, mas também agrega valor ao cliente. Ademais, o estudo destaca a relevância da capacitação em gestão financeira para os gestores, sugerindo o uso de sistemas de informação gerencial para o controle preciso dos custos envolvidos. A principal contribuição do estudo é a demonstração de que uma política de preços estruturada não só previne a precificação inadequada, mas também favorece a saúde financeira e o crescimento sustentável do negócio. Conclui-se que o modelo proposto fornece uma base prática e aplicável para gestores de pequenos salões, permite um alinhamento mais eficiente entre os custos operacionais e a precificação dos serviços ofertados e promove a competitividade no setor.

Ana Glauca Sousa Agostinho

Doutora em Ciências Contábeis e Administração; Professora Efetiva da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA; Contadora e Consultora em Finanças.

E-mail: glaucacontabil@hotmail.com

Silvania Neris Nossa

Contadora pela Universidade Federal do Espírito Santo (2005), mestrado em Ciências Contábeis - Fucape (2007), e doutora em Ciências Contábeis e Administração pela FUUCape (2015). Atualmente é Professora da Fucape, Faz parte do conselho de administração do CEMA - Centro Especializado de Mediação e Arbitragem, Acadêmica e Diretora da ACACI-CON - Academia Capixaba de Ciências Contábeis, faz parte do comitê da Fapes.

E-mail: silvanianossa@fucape.br

Valcemiro Nossa

Doutor em Controladoria e Contabilidade. Fucape Business School

E-mail: valcemironossa@fucape.br

Roberto Miranda Pimentel Fully

Doutor em Contabilidade e Administração pela Fucape Business School, mestre em Ciências Contábeis pela mesma instituição, especialista em Auditoria Contábil e Financeira pela Faculdade Machado Sobrinho, bacharel em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas de Caratinga e em Administração pelo Centro Universitário UniDoctum.

E-mail: robertofully@fucape.br

¹ Artigo Tecnológico *Consulting Conceptual Design* (versão melhorada apresentada no B-tech Congress – I Congresso de Pesquisas Tecnológicas e Negócios, 2021).

1 Introdução

Este estudo aborda o problema de precificação enfrentado por salões de beleza de pequeno porte (Microempresas - MEs e Microempreendedores Individuais - MEIs), considerando a especificidade do segmento, o alto grau de exigência dos consumidores e as inovações tecnológicas necessárias para garantir competitividade. MEs são empreendimento com faturamento anual de até R\$ 360.000,00, enquanto MEIs podem faturar até R\$ 81.000,00 (Sebrae, 2023).

As empresas desse segmento enfrentam dificuldades significativas no gerenciamento de custos e na formação de preços, o que impacta diretamente os resultados financeiros (Adriano; Holanda, 2020). A precificação adequada é crucial, pois valores imprecisos podem levar à insolvência dos negócios, considerando que o preço está diretamente relacionado à tomada de decisões (Bruni; Famá, 2022).

Erros na precificação, que possui relação direta com a geração de receitas e a alocação de custos, podem levar ao encerramento das atividades empresariais (Ingenbleek; Van Der Lans, 2013). Esse dilema é ainda mais desafiador para prestadores de serviços, devido à intangibilidade,

especificidade e variabilidade do segmento (Nobre et al., 2016).

O setor de serviços apresenta expressivo crescimento no Brasil, que ocupa a 4ª posição mundial no mercado de beleza e cuidados pessoais. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2023), esse setor gerou aproximadamente 2,45 milhões de oportunidades de trabalho (ABIHPEC, 2023). No entanto, a falta de conhecimento em gestão de custos e precificação por parte dos empreendedores compromete a sustentabilidade financeira do negócio (Nobre et al., 2016; Sebrae, 2023).

O conhecimento em gestão de custos e despesas é fundamental para a formação de preços que possibilitem novos investimentos, o cumprimento de compromissos e a expansão dos negócios. Uma precificação inadequada pode limitar o fluxo de caixa, ocasionar prejuízos e, em última instância, levar ao encerramento das atividades empresariais (Veiga; Santos, 2016).

Este estudo foi realizado na cidade de Teresina, Piauí, em uma empresa de faturamento inferior a R\$ 360.000,00, optante pelo Simples Nacional, com portfólio diversificado de serviços de salão de beleza e com adoção da "Lei do Salão Parceiro" (Lei n.º 13.352, de 2016).

Portanto, o objetivo deste estudo é apresentar uma estratégia de precificação prática e replicável para os serviços de coloração e texturização em salões de beleza de pequeno porte. A pesquisa busca detalhar o processo de precificação e contribuir para a melhoria da gestão financeira no setor, demonstrando como o alinhamento adequado entre custos e preços pode promover a competitividade e a sustentabilidade no mercado.



2 Contextualização do conceito e diagnóstico do problema

2.1 Pricing no Segmento da Beleza

A precificação estratégica e a gestão de preços são elementos essenciais nos modelos de negócio das empresas e são considerados fatores-chave para a criação de valor ao cliente, com o objetivo de elaborar e identificar estratégias que gerem vantagens competitivas em relação aos concorrentes (Mendes & Montibeler, 2022; Bernardi, 2017). Essas estratégias exigem uma revisão rigorosa dos controles internos para sua implementação, bem como a utilização de sistemas de informação gerencial (SIG) adaptados ao perfil das empresas (De Souza et al., 2006).

O processo de formação de preços deve considerar todos os custos envolvidos, como impostos, comissões e a margem de lucro desejada pelos gestores. Cada serviço pode ser caracterizado por sua unicidade, que varia de acordo com os clientes e os produtos envolvidos no processo (Veiga; Santos, 2016; Martins, 2018). A gestão estratégica de custos tem como objetivo fornecer informações que auxiliem os empreendedores na tomada de decisões e na mensuração dos impactos dessas decisões nos resultados, garantindo uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes (Mendes; Montibeler, 2022).



“Erros na precificação, que possui relação direta com a geração de receitas e a alocação de custos, podem levar ao encerramento das atividades empresariais (Ingenbleek; Van Der Lans, 2013). Esse dilema é ainda mais desafiador para prestadores de serviços, devido à intangibilidade, especificidade e variabilidade do segmento (Nobre et al., 2016).”

A formação de preços deve incluir, além dos custos, fatores como valor percebido pelo cliente e competitividade no mercado (Ingenbleek et al., 2003). Para implementá-la, é necessário seguir etapas que incluem: (1) identificação e mapeamento das atividades desenvolvidas em cada serviço, com processos claramente definidos; (2) conhecimento detalhado de todos os custos fixos, variáveis, diretos e indiretos; e (3) alocação dos custos às atividades e aos serviços oferecidos (Veiga; Santos, 2016).

A segregação de gastos em custos diretos e indiretos, bem como a utilização de SIG para registrá-los de forma eficaz é essencial para garantir a precisão do processo (Dubois, 2019). Custos diretos estão relacionados à prestação direta dos serviços, enquanto os indiretos são compartilhados por várias atividades. Esses custos podem ainda ser classificados como fixos ou variáveis, dependendo do volume de serviços prestados (Nunes, 2019).

2.2 Realidade investigada e diagnóstico do problema

Os empreendedores do ramo da beleza frequentemente possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre precificação e gestão financeira. A ausência de formação

nessa área durante os cursos de cabeleiros contribui para a dificuldade na implantação de precificação baseada em custos (Silveira et al., 2017). Isso resulta em erros, como adoção de valores baseados exclusivamente na concorrência, sem considerar a estrutura de custos e capacidade de mercado, o que compromete a sobrevivência dos negócios (Soares; Yamaguchi, 2014; Bernardi, 2017).

Para compreender esse problema, foi realizado um estudo em uma microempresa (ME) do segmento de beleza, localizada em Teresina, Piauí, com faturamento anual entre R\$ 120.000,00 e R\$ 360.000,00, optante pelo regime tributário do Simples Nacional. A empresa oferece serviços variados, como coloração, texturização, manicure e escova progressiva, operando sob o modelo da “Lei do Salão Parceiro” (Lei n.º 13.352, de 2016), que formaliza a relação de trabalho entre proprietários e colaboradores.

Apesar de possuir um sistema de gestão empresarial, a empresa não utilizava adequadamente as ferramentas disponíveis, elaborando controles financeiros de forma manual. A empreendedora desconhecia conceitos básicos de custos diretos e indiretos, não utilizava fichas técnicas gerenciais e misturava

despesas pessoais com empresariais, violando o princípio da entidade. Esses fatores evidenciam lacunas na gestão que dificultam a implantação de precificação eficaz (Sebrae, 2016).

A contratação de uma consultoria financeira permitiu a criação de controles básicos, como segregação de custos, cadastro de produtos e serviços e adoção do regime de competência. Após essas melhorias, foi possível calcular os Custos dos Serviços Prestados (CSP) e implementar um sistema de precificação adequado, alinhado às necessidades da empresa e às demandas do mercado.

Embora a precificação ainda represente um desafio para o segmento, a implementação de métodos de custeio eficazes e a capacitação dos empreendedores contribuem para maior competitividade e sustentabilidade financeira (De Souza et al., 2006; Bernardi, 2017). A qualificação dos gestores e a adoção de tecnologias apropriadas são cruciais para atingir esses objetivos (Mendes; Montibeller, 2022).



3 Modelo proposto de precificação

3.1 Aspectos conceituais do modelo

A precificação baseada em custos reflete o valor real dos custos incorridos para fornecer um produto ou serviço, incluindo a margem de lucro desejada (Von Schéele, Haftor; Pashkevich, 2020). Existem diferentes abordagens para estabelecer preços: baseadas em custos, concorrência e valor (Rapaccini, 2015). No caso da precificação baseada em custos, a empresa considera todos os gastos envolvidos e adiciona uma margem de lucro desejada. Já nas abordagens baseadas na concorrência, os preços são influenciados pelo mercado e podem variar de acordo com o comportamento dos concorrentes (Bruni; Famá, 2022).

Quando os preços são estipulados com base no valor, eles se tornam competitivos e mensurados considerando o valor criado para os clientes (Liozu; Hinterhuber, 2013). Por outro lado, preços diferenciados são estabelecidos com o objetivo de equilibrar mercados, clientes, segmentos e regiões distintas (Bernardi, 2017).

A estratégia de precificação adotada no caso estudado foi projetada para simplificar e viabilizar sua implementação no segmento analisado. Para isso, utilizou-se o método de custeio por absorção, também

conhecido como custo pleno ou integral. Esse método consiste na alocação de todos os custos, tanto diretos quanto indiretos, necessários à prestação dos serviços. Assim, os preços são estabelecidos com base nos custos totais, acrescidos das despesas e da margem de lucro desejada (Bruni; Famá, 2022; Dubois, 2019).

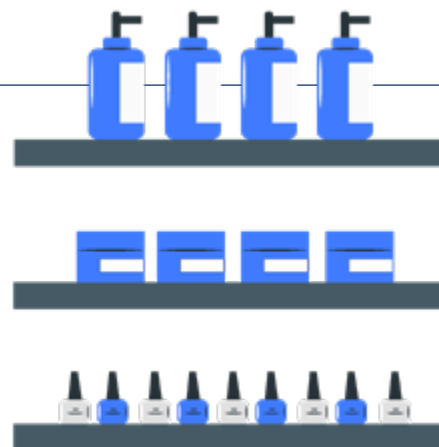
Esse modelo de precificação é especialmente útil para pequenos empreendedores, pois oferece uma base clara e sistemática para calcular os preços de maneira alinhada à realidade financeira do negócio, promovendo competitividade e sustentabilidade no mercado.

3.2 Modelo simplificado de precificação para salões de beleza

Foi utilizada a classificação de custos diretos e custos indiretos com o intuito de simplificar a gestão dos empreendedores no segmento estudado. Para precificar os serviços de coloração e texturização no caso analisado, consideram-se as seguintes diretrizes simplificadas descritas em cinco etapas:

1ª Etapa: classificação dos desembolsos

É necessário conhecer e separar todos os gastos da empresa em custos e despesas. Os custos diretos são atribuídos de forma direta aos serviços prestados, como insumos e mão de obra. Já os custos indiretos requerem uma distribuição proporcional para alocá-los aos serviços prestados, como aluguel, energia, água e outros. As despesas são os gastos com contabilidade, sistema de gestão, telefone, internet e outros, que também devem ser apropriados por meio de distribuição proporcional. É importante ressaltar que a mão de obra no caso estudado é regida pela “Lei do Salão Parceiro”.



2ª Etapa: elaboração de ficha técnica de insumos

É fundamental elaborar a ficha técnica gerencial de cada serviço, que conterá todos os insumos (custos diretos) necessários para a execução do serviço. Para criar a ficha técnica, é preciso identificar e quantificar o custo de todos os produtos utilizados em cada procedimento, especificando a dosagem, o rendimento e o valor gasto em cada etapa, conforme demonstrado na Tabela 1 (ficha técnica de insumos). Além disso, é necessário estabelecer os percentuais de comissão para os parceiros. No caso analisado, a empreendedora negociou os seguintes percentuais: coloração 35%, tratamentos 30%, texturização 40%, manicures 50% e depilação 40%.

3ª Etapa: definição da remuneração do proprietário

É necessário determinar um valor para o pró-labore, que corresponde à quantia necessária para cobrir as despesas pessoais do(a) proprietário(a). No caso da empresa em análise, o valor do pró-labore é estabelecido em R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Para determinar esse valor, é feita uma análise da remuneração de um profissional com as mesmas habilidades e competências no mercado, levando em consideração também as atividades desempenhadas pela empreendedora. Nesse caso, o pró-labore é considerado um custo indireto, pois está relacionado à participação da dirigente na gestão da empresa.



4ª Etapa: aplicação de critério de rateio de custos indiretos

O critério de rateio dos custos indiretos utilizado nesse caso, é calculado levando em consideração a proporção que cada serviço representa em relação ao faturamento total. Primeiramente, multiplica-se o valor dos custos indiretos pelo percentual correspondente ao serviço em questão. Em seguida, divide-se esse resultado pela quantidade total de serviços realizados durante o período analisado.

Para exemplificar, foram considerados os números do caso estudado: a receita total no período foi de R\$ 35.714,00, sendo que a receita do serviço de coloração foi de R\$ 9.195,00, o que representa 26% do total. Os custos indiretos da empresa foram de R\$ 8.280,00. Portanto, para calcular o rateio do custo indireto da coloração, foi multiplicado o valor dos custos indiretos (R\$ 8.280,00) pelo percentual encontrado (26%) e foi dividido pelo número total de serviços executados no período (44). Assim, tem-se: rateio do custo indireto

$$\text{unitário coloração} = (8.280,00 \times 0,26 / 44) = 48,93.$$

Para as despesas, o rateio é calculado dividindo o total das despesas (R\$ 3.212,00) pela quantidade total

de serviços realizados no mês (259). Portanto, a despesa unitária é igual a $(3.212,00 / 259) = 12,40$.

Para o serviço de texturização, o procedimento é semelhante. Considerando que a receita com esse serviço foi de R\$ 7.974,00, o que representa 22% do faturamento total, e que foram realizados 38 serviços, o rateio do custo indireto unitário é igual a $(8.280,00 \times 0,22 / 38) = 47,94$. Esses cálculos seguem as orientações de Dubois (2019) e Adriano e Holanda (2020).

A seguir, somam-se todos os gastos unitários (custos diretos, custos indiretos e despesas) obtidos até o momento e aplica-se a fórmula, levando em consideração o valor da Comissão dos Parceiros (CP), conforme mencionado anteriormente, os Tributos (T) com base na tributação específica da empresa (informação obtida por meio da contabilidade) e o Lucro Desejado (L) de acordo com o modelo de negócios adotado pela empresa. É importante reforçar que os tributos, as comissões e a margem de lucro são componentes que influenciam o preço final do serviço.

Dessa forma, o método utilizado para calcular o preço dos serviços foi o custeio por absorção (custo pleno ou integral) empregando o índice *markup*, o qual fornece o preço ideal e é amplamente divulgado, principalmente em empresas de pequeno e médio porte. Essa abordagem é utilizada para determinar o preço mais adequado para o empreendimento analisado, devido à sua simplicidade e praticidade (Adriano; Holanda, 2020; Dubois, 2019; Martins, 2018; Hoji, 2017). Para Bruni e Famá (2022) o *markup* pode ser aplicado de diversas formas (sobre os custos variáveis, gastos variáveis ou gastos integrais) e permite estabelecer um preço de forma coerente com a realidade da empresa analisada:

(1ª) Primeira expressão:

$$P = (\text{CUSTO TOTAL UNITÁRIO} + \text{DESPESA UNITÁRIA}) / [1 - (\% T + \% L + \% CP)]$$

Neste contexto, para precificar o serviço de coloração:

$$(CTU = 46,94 + 48,93 \Rightarrow CTU = 95,87; DU = 12,40 \Rightarrow CTU + DU = 108,27)$$

Logo,

$$P = (108,27) / [1 - (0,06 + 0,20 + 0,35)] \Rightarrow P = 108,27 / 0,39 \Rightarrow P = 277,61.$$

Em que:

$$277,61 \times 0,06 = 16,66; 277,61 \times 0,20 = 55,52; 277,61 \times 0,35 = 97,16.$$

E para precificar o serviço de texturização:

$$(CTU = 42,66 + 47,94 \Rightarrow CTU = 90,60; DU = 12,40 \Rightarrow CTU + DU = 103,00).$$

Logo,

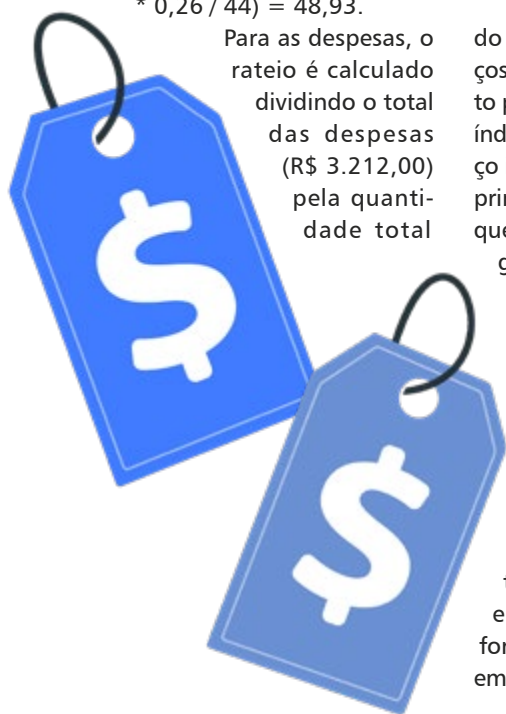
$$P = (103,00) / [1 - (0,06 + 0,20 + 0,40)] \Rightarrow P = 103,00 / 0,34 \Rightarrow P = 302,94.$$

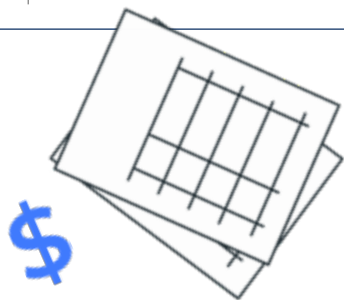
Em que:

$$302,94 \times 0,06 = 18,17; 302,94 \times 0,20 = 60,58; 302,94 \times 0,40 = 121,17, \text{ conforme Tabela 1.}$$

5ª Etapa: compreendendo os 3 Cs

Nesta etapa, é importante consultar o preço praticado no mercado para verificar se está em consonância e, se necessário, fazer ajustes. Ao precificar, é crucial levar em consideração os três Cs: concorrência, cliente e custos. Ao analisar o preço praticado pelos concorrentes, é importante lembrar que essa abordagem de precificação, embora seja a mais comum no mercado brasileiro, não deve ser adotada sem o conhecimento dos custos e das preferências dos clientes (Dubois, 2019). Isso se deve ao fato de que custos, produtos, comissões e margens de lucro variam entre as empresas. Além disso, é fundamental analisar a percepção do cliente. Para estabelecer um preço mais elevado, é necessário agregar valor e fazer com que os clientes reconheçam esse valor. Portanto, compreender a percepção do cliente é essencial para o sucesso na precificação.





A política de preços de cada empresa deve buscar um equilíbrio entre o preço e o valor oferecido. É importante compreender que o preço é o valor estabelecido internamente para um produto ou serviço, enquanto o valor é determinado pelo mercado externo, ou seja, é o quanto o cliente está disposto a pagar pelo benefício percebido. Assim, para alcançar o sucesso do empreendimento, é fundamental conhecer o cliente, monitorar tendências e preferências, personalizar produtos e serviços, adaptar e ajustar o atendimento de forma individualizada. Além disso, é necessário considerar os custos envolvidos na formação do preço. Essas estratégias possibilitam um caminho eficaz para o sucesso do negócio, conforme mencionado por Stark (2007), Bernardi (2017) e Dubois (2019).

Nesse mesmo contexto, se o preço estiver acima da concorrência, é necessário revisar os custos e buscar reduzi-los. É fundamental que as empresas realizem um estudo aprofundado de seus próprios custos, pois esse é o primeiro passo para garantir sua sustentabilidade no mercado (De Souza *et al.*, 2006). A empresa também pode optar por focar na qualidade e diferenciação de seus serviços como estratégia.

3.3 Aplicabilidade do modelo simplificado de precificação proposto

A Tabela 1 apresenta a precificação utilizando o método de custeio por absorção (custo pleno ou integral) para os serviços de coloração e texturização, conforme explicado nas cinco etapas apresentada na seção anterior.

Tabela 1 – *Pricing* – Coloração e Texturização

Custos Diretos - Coloração						
Ficha Técnica Insumos	Un	Produto	Dosagem	Rendimento	R\$ Unit.	R\$/ Aplicação
Color SO Pure 5	g	60	40	1,5	58,05	38,70
Oxidante 20	ml	1000	40	25	117,00	4,68
SH After Color	ml	1000	10	100	211,50	2,12
Cond After Color	ml	1000	5	200	223,00	1,12
Capa Plástica	1		1	0	0,18	0,18
Luvas Coloração	1		1	0	0,15	0,15
Custos Diretos - Coloração						46,94
Custos Diretos - Texturização						
Ficha Técnica Insumos	Un	Produto	Dosagem	Rendimento	R\$ Unit.	R\$/ Aplicação
Alisante Wella Neutralizante	g	125	50	2,5	33,80	13,52
CR. Alisante Intenso Wella	g	126	50	2,52	49,75	19,74
SH Extra Moist Olorchec	ml	4500	15	300	595,20	1,98
Cond Hidrolyzed Collagem	ml	4500	15	300	595,20	1,98
Masc Spa Hair Treatmente	ml	1000	20	50	255,00	5,10
Capa Plástica	1		1	0	0,18	0,18
Luvas	1		1	0	0,15	0,15
Custos Diretos - Texturização						42,66
Custos Indiretos						
Aluguel						1.182,00
Energia						1.200,00
Água						300,00
Prolabore/Encargos						5.000,00
Lavagem Toalhas						598,00
Total						8.280,00
Despesas						
Colaborador/Encargos Trabalhistas						1.400,00
Telefone/Internet						232,00
Contabilidade						1.050,00
Sistema de Gestão						130,00
Manutenção e Limpeza						400,00
Total						3.212,00
Gastos Unitários dos Serviços						
Custo Direto Unit – Coloração						46,94
Custo Direto Unit – Texturização						42,66
Custo Indireto Unit – Coloração						48,93
Custo Indireto Unit – Texturização						47,94
Despesas						12,40
Outros Gastos						
Simples Nacional - 6%						0,06
Lucro desejado - 20%						0,20
Comissão Parceiro (Coloração) - 35%						0,35
Comissão Parceiro (Texturização) - 40%						0,40
Preço Sugerido Coloração						277,61
Preço Sugerido Texturização						302,94

Fonte: adaptada (Dubois, 2019; Adriano & Holanda, 2020).

“A política de preços de cada empresa deve buscar um equilíbrio entre o preço e o valor oferecido. É importante compreender que o preço é o valor estabelecido internamente para um produto ou serviço, enquanto o valor é determinado pelo mercado externo, ou seja, é o quanto o cliente está disposto a pagar pelo benefício percebido.”

Conforme apresentado na Tabela 1, é essencial conhecer o modelo de negócios da empresa, o público-alvo a ser alcançado e a estratégia adotada. Nesse sentido, o entendimento dos aspectos relacionados à precificação se torna fundamental, uma vez que a formação de preços deve estar alinhada aos resultados desejados pela organização (Stark, 2007).

O crescente número de consumidores no mercado, cada vez mais exigentes e bem informados, demanda um tratamento personalizado, conhecido atualmente como “marketing um a um”, personalização em massa ou diferenciação de serviços. Essa abordagem se baseia na habilidade de conhecer o consumidor (Bernardi, 2017).

É importante ressaltar que, após a promulgação da Lei nº 13.352, em 27 de outubro de 2016, conhecida como Lei do Salão Parceiro, tornou-se viável a formalização de contratos escritos entre os profissionais que atuam nas áreas de cabeleireiro, barbeiro, esteticista, manicure, pedicure, depilador e maquiador. Essa mudança proporcionou a criação de um novo modelo de negócio bastante lucrativo para esse segmento em análise, ao mesmo tempo em que reduziu os custos com pessoal e encargos trabalhistas.

Nessa perspectiva, é imprescindível que os gestores e proprietários de salões de beleza do segmento em questão (MEIs e ME) participem do treinamento descrito no Apêndice A, que consiste em um curso de gestão financeira direcionado ao setor em análise. Esse treinamento é capaz de fornecer conhecimentos essenciais para uma administração eficiente dos negócios, abrangendo a classificação de custos e despesas relacionados aos serviços e a formação de preços.

Ressalta-se a importância de se obter um sistema de informação gerencial que possibilite a precificação individualizada para cada cliente, levando em consideração a diferenciação do serviço prestado, bem como todos os custos diretos e indiretos envolvidos. É fundamental o uso de um sistema de informações eficiente nesse tipo de empresa, como destacado por De Souza et al. (2006).

Dessa forma, evidencia-se a necessidade urgente de participação dos gestores em treinamentos específicos direcionados ao segmento em análise, além da disponi-

bilização de novas tecnologias, como aplicativos simples e intuitivos, capazes de suprir essa lacuna. O objetivo é precificar os serviços de maneira adequada, com custos reduzidos, flexibilidade, agilidade, responsividade e facilidade de uso pelos gestores. É importante ressaltar que esse tipo de ferramenta ainda não está disponível no mercado, conforme abordado no capítulo 3 desta tese.



4. Considerações Finais

Neste estudo, analisou-se a precificação dos serviços de coloração e texturização em uma empresa do setor de beleza, apresentando um processo detalhado com base na metodologia de custeio por absorção (custo pleno) e na utilização do índice *markup*. Essa abordagem revelou-se essencial para fornecer uma base prática que impulsiona a gestão eficaz dos negócios, contribuindo para o desenvolvimento das empresas, especialmente em momentos de crise (Bruni; Famá, 2022; Dubois, 2019; Veiga; Santos, 2016).

O modelo proposto foi estruturado em cinco etapas simplificadas: (1) identificação e segregação de custos e despesas; (2) elaboração de fichas técnicas detalhadas para cada serviço; (3) definição de um valor adequado para o pró-labore dos gestores; (4) rateio proporcional dos custos indiretos e despesas com base no faturamento de cada serviço; e (5) cálculo do preço utilizando o índice *markup*, incorporando tributos, comissões e margem de lucro. Essa estrutura oferece aos em-

preendedores uma abordagem clara e replicável para precificação, considerando as particularidades do setor de salões de beleza.

A aplicabilidade desse modelo é evidenciada pela sua simplicidade, que permite que mesmo empreendedores com conhecimentos limitados em gestão financeira possam implementá-lo de maneira eficiente. Além disso, a abordagem ajuda os gestores a compreenderem melhor seus custos operacionais e a alinhar os preços dos serviços oferecidos, promovendo maior competitividade e sustentabilidade financeira no mercado.

Para a efetividade da implementação desta metodologia simplificada de precificação proposta, se faz necessária a participação em treinamentos específicos sobre gestão financeira e precificação para aprimorar o desempenho desses profissionais. O pouco conhecimento em conceitos básicos de custos e precificação pode levar a erros graves, como a definição inadequada de preços, que prejudicam a competitividade e dificultam o alcance de melhores resultados (Mendes; Montibeler, 2022).



Em conclusão, o modelo apresentado oferece um caminho prático para salões de beleza ajustarem suas políticas de preços às realidades do mercado e às demandas dos consumidores. Ele destaca que a adoção de boas práticas de gestão não apenas garante maior estabilidade financeira, mas também promove a diferenciação e a sustentabilidade no segmento de salões de beleza, tornando-se um exemplo aplicável para outros negócios similares.

Referências

Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos. (2023). *Panorama do Setor. ABIHPEC*. https://abihpec.org.br/site2019/wp-content/uploads/2023/01/Panorama_do_Setor_Atualizado_15.02.23.pdf

ADRIANO, R.S., & Holanda, A.P. (2020). Custos e preço em serviços de estética: estudo em uma empresa em Pindoretama-CE. *Revista de Gestão da Faculdade Lourenço Filho*, 1(1). <http://revista.flf.edu.br/index.php/nova>

BERNARDI, L.A. (2017). *Formação de Preços - Estratégias, Custos e Resultados* (5ª edição). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597011531>

BRUNI, A.L., & Famá, R. (2022). *Série Finanças na Prática - Gestão de Custos e Formação de Preço* (7ª edição). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597021059>

DE SOUZA, A.A., Noveli, M., Minello, Í.F., Endrici, J.O.M., & Avelar, E.A. (2006). Análise de sistemas de informações utilizados como suporte para os processos de estimação de custos e formação de preços. *ABCustos*, 1(1). <https://doi.org/10.47179/abcustos.v1i1.327>

DUBOIS, A. (2019). *Gestão de Custos e Formação de Preços - Conceitos, Modelos e Ferramentas* (4ªed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597022803>

FAMÁ, R., & Barros, L.A.B.D.C. (2000). Q de Tobin e seu uso em finanças: aspectos metodológicos e conceituais. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 7(4), 27-43. <https://repositorio.usp.br/item/001172855>

HOJI, M. (2017). *Administração Financeira e Orçamentária* (12ª edição). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597010534>

LEI Nº 13.352, DE 27 DE OUTUBRO DE 2016. (2016, 27 de outubro). Dispõe sobre o contrato de parceria entre os profissionais que exercem as atividades de cabeleireiro, barbeiro, esteticista, manicure, pedicure, depilador e maquiador e pessoas jurídicas registradas como salão de beleza. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113352.htm

LIOZU, S.M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3) 594-614. <https://doi.org/10.1108/00251741311309670>

MARTINS, E. (2018). *Contabilidade de custos* (11ª ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597018080>

MENDES, R.C., & Montibeler, E.E. (2022). Gestão estratégica de custos: um estudo sobre sua aplicação e utilização em micro e pequenas empresas do Setor de Serviços. *ABCostos*, 17(1) 56-79. <https://doi.org/10.47179/abcostos.v17i1.619>.

NOBRE, L.H.N., de Macêdo, Á.F.P., Kato, H.T., & Maffezzolli, E.C.F. (2016). Estratégias de precificação de novos serviços em pequenas e médias empresas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(3) 3-21. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e320163-21>.

NUNES, L.C., & Ferrari, M.J. (2019). Custo da prestação de serviço de entrega de jornal. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. <https://anaiscbc.abcostos.org.br/anais/article/view/4666>.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESA. (2016). *Modelos de Negócios*. Brasília: Sebrae. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESA. (2023). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae. <https://agenciasebrae.com.br/modelos-de-negocio/numero-de-pequenos-negocios-criados-no-setor-de-beleza-no-1o- semestre-de-2022-supera-o-periodo-pre-pandemia/>

Silva, A.R., Policário, S.M., & Deorce, R.B. (2017). Aplicação do método de custeio por absorção com departamentalização em um salão de beleza. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4293>.

Silveira, V.C., Mendes, A.K., Junior, W.A.S., Silveira, N.F., & Chaebo, G. (2017). Avaliação das variáveis de custos, concorrência e clientes sobre a formação do preço de um serviço prestado por um salão de beleza localizado no município de Nova Andradina-MS. In: *I Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*1(1). <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/4275>

Soares, D.S. & Yamaguchi, C.K. (2014). Aplicação do custeio baseado em atividades (abc) em um salão de beleza em Criciúma / SC. UNESC, Criciúma /SC. Disponível em: < <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2270>>

Stark, J.A. (2007). *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. (1ª ed.). <https://www.estantevirtual.com.br/livros/jose-antonio-stark/contabilidade-de-custos/3374645208>

Veiga, W.E., & Santos, F.D.A. (2016). *Contabilidade de custos - Gestão em serviços, comércio e indústria*. (1ª ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597008357>

Wernke, R. (2018). *Análise de custos e preço de venda 2ED* (2ª ed.). Editora Saraiva. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788553131860>



Expressividade e evidenciação dos ativos intangíveis identificáveis reconhecidos *versus* intangíveis não reconhecidos: uma análise nas companhias listadas na B3

O objetivo da pesquisa foi verificar as características das companhias de capital aberto brasileiras em relação à expressividade e o nível de evidenciação dos ativos intangíveis identificáveis reconhecidos e como são tratados os intangíveis não reconhecidos. Para isso, foram elaboradas listas de verificação de acordo com os itens exigidos pelo CPC 04 (R1) e pelo CPC 15 (R1) para obter o nível de evidenciação de cada uma das categorias de intangíveis analisados. A amostra foi composta por 345 companhias abertas brasileiras. Os resultados demonstraram que *softwares*, marcas e patentes foram os intangíveis mais reconhecidos. Em relação aos intangíveis não reconhecidos, foi observada uma carência de divulgação em notas explicativas, com poucas empresas realizando essa evidenciação. Companhias com maior expressividade de ativos intangíveis evidenciaram em média 83,94% de informações sobre intangíveis identificáveis, que indica uma possível relação entre a expressividade e a transparência. Todavia, em relação ao *goodwill*, a média de nível de evidenciação, das companhias com maior expressividade de intangíveis, foi de apenas 49,07%, demonstrando que existe uma falta de divulgação de informações sobre esse ativo. Empresas que participam do Novo Mercado, que possuem Comitê de Auditoria, são auditadas por *big four* e possuem rentabilidade positiva, em média, tenderam a evidenciar mais informações sobre os intangíveis identificáveis reconhecidos.

Leticia Dias Busnello

Graduada em Ciências Contábeis na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

E-mail: leticiadbusnello@gmail.com

Maíra Melo de Souza

Doutora em Administração e mestre em Contabilidade. Professora do Departamento de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

E-mail: airmeloufsc@gmail.com

1 Introdução

Os ativos intangíveis são uma fonte importante de valor corporativo e de crescimento econômico, constituindo um direito a benefícios futuros que não possuem corpo físico ou financeiro. Sua origem pode ser por meio de inovação, práticas organizacionais e contribuição dos recursos humanos, de modo a estabelecer uma interação crucial com os ativos tangíveis no processo de criação de valor corporativo e a impulsionar o crescimento econômico (Lev, 2005).

Haji e Ghazali (2018) destacam que os ativos intangíveis desempenham um papel preponderante na formação do capital da empresa, devido ao seu potencial na criação de valor, ao elevado poder estratégico e influência desses ativos sobre as decisões gerenciais. Nesse ambiente, os intangíveis proporcionam maior competitividade e ainda um diferencial de mercado, permitindo maiores retornos com relação à lucratividade e rentabilidade, se comparadas com empresas que atuam no mesmo segmento (Perez & Famá, 2006).

No contexto normativo, o pronunciamento contábil que trata especificamente dos ativos intangíveis é o CPC 04 (R1), emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), correlacionado à norma internacional IAS 38 (*Intangible Assets*) do *International Accounting Standards Bo-*

ard (IASB). Essa norma estabelece os critérios para o reconhecimento, mensuração e divulgação dos ativos intangíveis.

Conforme estipulado pelo CPC 04 (R1, 2010), há ativos intangíveis que não podem ser reconhecidos devido à falta de conformidade com os critérios de reconhecimento. De acordo com as diretrizes do referido pronunciamento contábil, para atender à definição de ativo intangível, o ativo precisa ser identificável, estar sob controle da empresa e ser capaz de gerar benefícios futuros. Ao possuir esses 3 quesitos da definição, o intangível apenas poderá ser reconhecido contabilmente se atender também aos critérios de reconhecimento, que são mensuração confiável e probabilidade de que os benefícios futuros fluam para a entidade.

Dessa forma, as organizações podem possuir intangíveis que não estão apresentados em seu balanço patrimonial por não atenderem aos critérios do CPC 04 (R1), nesses casos eles são apenas divulgados em notas explicativas. Um exemplo seriam as marcas geradas internamente; de acordo com o CPC 04 (R1, 2010), elas não devem ser reconhecidas pela subjetividade relacionada à sua mensuração, o argumento é que ficaria difícil separar os custos que serviram para formar a marca dos custos de manutenção do *goodwill* gerado internamente. Por outro lado, se a marca for adquirida ela poderá ser reconhecida contabilmente.

Uma vez que os requisitos de reconhecimento do CPC 04 (R1, 2010) sejam atendidos, um intangível deve ser registrado como ativo, contudo, na maioria dos casos, não é tão simples identificar, separar e estimar com segurança o seu custo. Hendriksen e Van Breda (2018) e Scott (2012) defendem que essa complexidade na mensuração decorre do fato de que os ativos intan-

gíveis são frequentemente desenvolvidos internamente ao longo do tempo, o que resulta em custos que podem se diluir por vários anos, sendo difícil associá-los à geração de benefícios líquidos futuros.

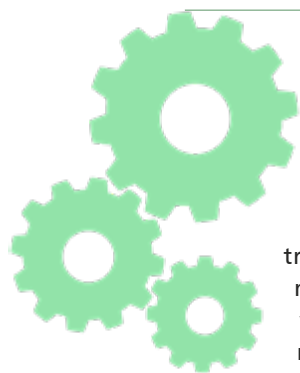
No entanto, de acordo com Laggioia (2015), no contexto de uma combinação de negócios, os ativos intangíveis originados internamente pela entidade adquirida podem ser reconhecidos como ativos intangíveis pela entidade adquirente, desde que essa consiga identificar, controlar e tenha uma segurança razoável quanto à geração de benefícios econômicos futuros. Caso contrário, o intangível não poderá ser categorizado como ativo intangível identificável e será registrado como *goodwill* (ágio por expectativa de rentabilidade futura).

Devido à natureza não identificável do *goodwill*, ele não está abrangido pelo escopo do CPC 04 (R1), sendo abordado pelo CPC 15 (R1), uma norma destinada a tratar de combinações de negócios. O *goodwill* se refere a um conjunto de ativos intangíveis que não foram passíveis de reconhecimento individual devido à não conformidade com os critérios estabelecidos para o reconhecimento no CPC 04 (R1) (Souza, 2015).

Segundo Santos *et al.* (2022), o *goodwill* é definido como um ativo intangível que representa o valor residual da empresa, após a dedução dos valores atribuíveis aos demais ativos identificáveis em uma aquisição de controle. Sua formação envolve fatores como a reputação da empresa, a sua localização, o seu relacionamento com clientes e fornecedores, e a sua capacidade de inovação. O *goodwill* somente pode ser reconhecido quando adquirido em uma combinação de negócios, o *goodwill* gerado internamente não deve ser reconhecido.



“De acordo com as diretrizes do referido pronunciamento contábil, para atender à definição de ativo intangível, o ativo precisa ser identificável, estar sob controle da empresa e ser capaz de gerar benefícios futuros.”



A mensuração do *goodwill* é um tema controverso. Essa controvérsia surge devido à natureza vaga desse ativo e à dificuldade em mensurá-lo com precisão e confiabilidade; é por esse motivo que o *goodwill* somente é reconhecido quando adquirido em uma combinação de negócios, nos quais a parcela adquirida excede o valor dos ativos e passivos líquidos avaliados a seus respectivos valores justos (Glautier & Underdown, 2001; Souza 2015).

Meneses *et al.* (2013) salientam que a divulgação adequada dos ativos intangíveis resulta na diminuição da assimetria informacional. Esse processo, por sua vez, amplia a credibilidade dos gestores e contribui para o aumento do valor da empresa. Nesse viés, Dionízio (2016) destaca que a evidenciação apropriada dos ativos intangíveis desempenha um papel importante ao espelhar de forma precisa a situação real da entidade. Isso se traduz em uma apresentação clara dos resultados para os usuários que dependem dessas informações para suas decisões.

Diante do exposto, visando contribuir com o tema intangível,

elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais as características das companhias de capital aberto brasileiras em relação à expressividade e o nível de evidenciação dos ativos intangíveis identificáveis reconhecidos e como são tratados os intangíveis não reconhecidos?** O objetivo do presente estudo é verificar as características das companhias de capital aberto brasileiras em relação à expressividade e o nível de evidenciação dos ativos intangíveis identificáveis reconhecidos e como são tratados os intangíveis não reconhecidos.

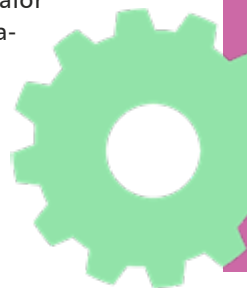
A pesquisa é relevante, pois contempla a análise dos ativos intangíveis reconhecidos e daqueles que não puderam ser reconhecidos por não atenderem aos critérios de reconhecimento do CPC 04 (R1), apresentando uma análise completa das companhias abertas brasileiras que possuem intangíveis, além de abranger o *goodwill*. Intangíveis são recursos que agregam valor à entidade (Yallwe & Buscemi, 2014), nessa perspectiva, é importante investigar o tema considerando que uma parte do intangível da empresa pode não estar demonstrada no balanço patrimonial.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Intangível e *goodwill*

O reconhecimento e a evidenciação de ativos intangíveis contribuem para a criação de valor de mercado, influenciando agentes econômicos nos investimentos futuros (Silva *et al.*, 2017). A combinação de ativos intangíveis com outros elementos, como localização geográfica, habilidades gerenciais e aspectos comerciais, oferece vantagens na geração de resultados e cria um diferencial competitivo no mercado empresarial (Ritta *et al.*, 2010).

A relevância desse tema na criação de valor para as organizações é ressaltada por Kayo *et al.* (2006), que explicam que a formação do valor econômico das empresas, com base em ativos intangíveis, tem apresentado um crescimento significativo, evidenciado pelo aumento do índice de valor de mercado em comparação com o valor contábil. Essa valorização, por sua vez, pode ser derivada da crescente importância que os investidores passaram a atribuir aos ativos intangíveis.





O CPC 04 (R1) é a norma aplicável aos ativos intangíveis; para que sejam contabilmente reconhecidos, é necessário que os bens incorpóreos proporcionem benefícios econômicos futuros à entidade, e seu custo deve ser evidenciado de maneira confiável, conforme delineado pelo CPC 04 R1 (2010). Além disso, também precisam ser identificáveis e controlados pela empresa.

Souza e Borba (2017) destacam que uma característica fundamental do intangível no escopo do CPC 04 (R1) é a necessidade de ser identificável. Por esse motivo, o ágio derivado da expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*) não está abrangido por essa norma, ele não é identificável, constituindo uma expectativa de rentabilidade com base em um grupo de intangíveis que não foi passível de reconhecimento individual em uma combinação de negócios. Os autores ainda ressaltam que o *goodwill* somente pode ser reconhecido quando adquirido em uma combinação de negócios.

O CPC 15 R1 (2011) define o *goodwill* como um intangível adquirido resultante de combinação de negócios que não pode ser reconhecido e identificável separadamente, o que acaba o diferenciando dos outros ativos intangíveis. Para Hendriksen e Breda (2018), definir o *goodwill* é uma tarefa

complexa no campo da teoria contábil, principalmente devido às incertezas associadas à mensuração de seus valores e à estimativa de sua vida útil.

Durante uma fusão ou aquisição, é fundamental que o adquirente avalie devidamente o valor justo dos ativos líquidos da empresa adquirida, abrangendo ativos e passivos com valor justo, e identifique e registre os ativos intangíveis previamente não contabilizados no balanço da empresa adquirida. A diferença entre o montante pago pela aquisição do controle, o valor dos ativos líquidos avaliados a valor justo e o valor dos intangíveis identificados e registrados constitui o *goodwill*. Esse procedimento é essencial para assegurar uma avaliação precisa dos ativos e passivos adquiridos, além de refletir corretamente o valor econômico da transação (Samkin & Deegan, 2010; Giuliani & Brännström, 2011; Detzen & Zülch, 2012; Asaaf, 2020; Santos *et al.*, 2022).

Entende-se que, embora o *goodwill* não esteja abrangido pelo CPC 04 (R1), ele constitui um ativo intangível de considerável valor para as organizações, pois representa a expectativa de benefícios econômicos intangíveis que uma empresa adquirente possui na sua adquirida. Sua mensuração é complexa devido à sua natureza subjetiva e sua característica de ser não identificável.

A característica de não identificabilidade diz respeito ao fato que o *goodwill* não pode ser vendido individualmente, nem licenciado ou alugado, diferentemente dos intangíveis identificáveis como marcas e patentes que podem ser vendidas ou licenciadas (Santos *et al.*, 2022).

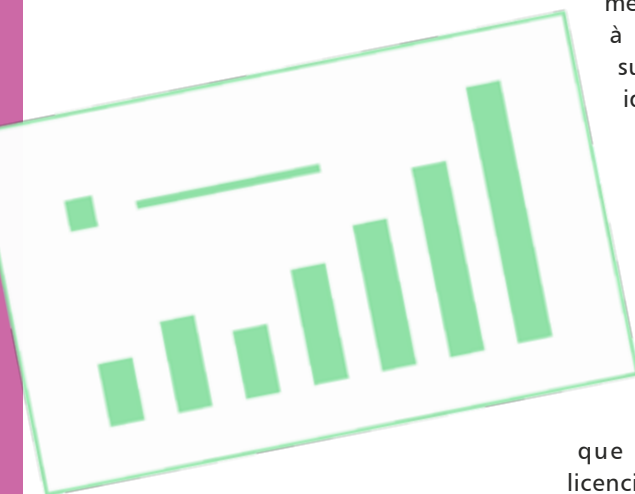
Nessa linha de pesquisa, depreende-se que, nas pesquisas sobre ativos intangíveis, destaca-se a inclusão do *goodwill* na análise, observando suas peculiaridades e norma específica que é o CPC 15 (R1). Conforme examinado por Silva *et al.* (2017), o reconhecimento e a divulgação adequada de ativos intangíveis pelas empresas são de extrema importância. Essa prática visa criar valor no mercado e reduzir a assimetria de informações em relação aos usuários externos.

2.2 Evidenciação dos ativos intangíveis e o valor da empresa

Conforme ressaltado por Murcia e Santos (2009), Santos e Coelho (2018), e Duarte *et al.* (2019), a divulgação contábil desempenha um papel essencial no mercado de capitais. Essa prática é fundamental para mitigar a assimetria informacional entre gestores e investidores, influenciando positivamente a tomada de decisão do investidor ao fornecer informações confiáveis e relevantes para a avaliação de oportunidades e riscos.

A divulgação das empresas pode ser analisada sob duas perspectivas: obrigatória e voluntária. A obrigatória abrange as informações periódicas das companhias abertas, exigidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no Brasil, ou pelas associações reguladoras em outros países (Lima, 2007).

A voluntária abrange qualquer tipo de informação, presente nos relatórios corporativos anuais, além das exigidas por lei, ou seja, informações que as empresas disponibilizam por iniciativa própria, visando informar melhor seus *stakeholders* ou por conveniência, para atrair investidores (Klann & Beuren, 2012).



“Entende-se que, embora o *goodwill* não esteja abrangido pelo CPC 04 (R1), ele constitui um ativo intangível de considerável valor para as organizações, pois representa a expectativa de benefícios econômicos intangíveis que uma empresa adquirente possui na sua adquirida. Sua mensuração é complexa devido à sua natureza subjetiva e sua característica de ser não identificável.”

De acordo com Leote (2018), os ativos intangíveis são reconhecidos como elementos fundamentais na geração de valor e diferenciação das empresas. Ativos como pesquisa e desenvolvimento, patentes, direitos autorais, participação de mercado, carteira de clientes e marcas desempenham um papel essencial na criação de valor para os acionistas. Entretanto, esse valor muitas vezes não está adequadamente refletido nas demonstrações financeiras das empresas. Além disso, os ativos intangíveis são apontados como um dos fatores críticos que contribuem para a discrepância entre o valor contábil e o valor de mercado das empresas.

Adicionalmente, os ativos intangíveis possibilitam que empresas com recursos físicos limitados alcancem um valor significativo. Exemplos disso são as patentes da Pfizer e a marca da Coca-Cola, que capacitam seus proprietários a obterem ganhos substanciais e a alcançarem resultados duradouros (Lev, 2005).

Bandeira (2010) reforça essa compreensão ao afirmar que a falta de reconhecimento dos ativos intangíveis ou a sua subavaliação no balanço pode resultar em avaliações consideravelmente superiores do seu valor de mercado em re-

lação ao seu valor contábil por parte dos investidores. Como consequência, observa-se um aumento na disparidade entre os valores de mercado e contábil das organizações. Isso se deve ao fato de os investidores reconhecerem nas características dos ativos intangíveis a capacidade de impulsionar o fluxo de caixa, uma dimensão que não está refletida no valor contábil.

Tanto os ativos intangíveis identificáveis quanto o *goodwill* adquiridos em uma combinação de negócios, normalmente, são de grande relevância nas demonstrações contábeis das entidades adquirentes (Leote, 2018). Ademais, é importante destacar que o *goodwill*, mesmo sendo abordado por um pronunciamento contábil específico, é considerado um ativo intangível.

Wyatt (2005) explica que a classificação dos ativos intangíveis identificados pela gestão está frequentemente associada ao atendimento dos critérios de reconhecimento da IAS 38. Isso resulta na redução da qualidade das demonstrações financeiras e na diminuição da relevância da informação para os investidores, visto que muitos intangíveis estão



fora do balanço patrimonial por não atenderem aos critérios da norma.

Os ativos intangíveis que não atendem aos requisitos estabelecidos pelos

Pronunciamentos Técnicos emitidos pelo CPC devem ser detalhadamente apresentados nas notas explicativas. Isso contribui para uma representação mais precisa da situação patrimonial, facilita a compreensão das transações da entidade e, por conseguinte, embasa uma tomada de decisão mais acertada. Um exemplo é o ágio por expectativa de rentabilidade futura (*goodwill*), que, embora incluído no subgrupo de ativos intangíveis nas demonstrações consolidadas, deve ser divulgado separadamente dos demais ativos intangíveis identificáveis nas notas explicativas (Jacques *et al.*, 2012).

O reconhecimento da importância dos ativos intangíveis na criação de valor e na diferenciação das empresas tem levado a uma crescente atenção para além das demonstrações financeiras tradicionais. No próximo tópico, serão abordados estudos similares sobre a divulgação dos ativos intangíveis e seu impacto no valor das empresas.

2.3 Estudos semelhantes

Como parâmetro para levantamento dos estudos semelhantes, foi realizada uma busca na base *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL) e no site Google Acadêmico, utilizando as seguintes palavras-chave: ativo intangível, *goodwill*, CPC 04 (R1), IAS 38, CPC 15 (R1), IFRS 3. O levantamento retornou 13 artigos relacionados ao tema desta pesquisa, das quais verificou-se que apenas 7 possuem abordagem semelhante ao presente estudo. A Tabela 1 apresenta os estudos similares identificados.

Os estudos analisados sobre a evidenciação de ativos intangíveis demonstram que existe um crescimento, por parte das organizações, em evidenciar os ativos intangíveis nas demonstrações contábeis. De maneira geral, a introdução da Lei n.º 11.638, de 2007, impactou positivamente a divulgação desses ativos nos balanços patrimoniais. *Softwares*, *ágio* na aquisição de investimentos, marcas e patentes são consistentemente identificados como os ativos intangíveis mais evidenciados pelas empresas, conforme foi constatado por Cunha *et al.* (2011).

Apesar de algumas diferenças nas metodologias e nos focos específicos de cada estudo, a síntese destaca a relevância dos ativos intangíveis na *performance* financeira das empresas brasileiras e a necessidade contínua de aprimorar a qualidade da divulgação desses ativos nos relatórios contábeis.

Tabela 1 – Estudos anteriores

Autores	Objetivo e período analisado	Resultados
Cunha <i>et al.</i> (2011)	Analisar a evidenciação de ativos intangíveis fornecidos pelas empresas brasileiras listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), referente aos anos de 2005, 2007 e 2009.	Os principais resultados mostraram que os ativos intangíveis mais evidenciados pelas empresas foram os <i>softwares</i> e o <i>ágio</i> na aquisição de investimentos e marcas e patentes. A partir da vigência da Lei n.º 11.638, de 2007, grande parte das empresas passou a evidenciar os ativos intangíveis no balanço patrimonial.
Avelino <i>et al.</i> (2012)	O objetivo do estudo consistiu em apresentar um índice de evidenciação de informações compulsórias sobre ativos intangíveis de empresas listadas no Ibovespa, referente ao exercício de 2010.	Os resultados mostraram que nenhuma das companhias analisadas cumpriu integralmente o que é determinado pelo CPC 04 (R1) em termos de evidenciação compulsória. Além disso, constatou-se que existe relação entre os índices de evidenciação e a variável independentemente do tamanho.
Santos (2015)	O propósito do estudo foi demonstrar um perfil, mesmo que abrangente, de todos os ativos de natureza intangível divulgados nos relatórios contábeis das maiores companhias de capital aberto brasileiras. O ano de análise foi 2012.	Os resultados verificaram que os recursos intangíveis consomem representativa participação no patrimônio das empresas, com elevada discrepância dos níveis de investimento e divulgação; específicos tipos de ativos intangíveis têm evidenciação sobressaída nas empresas e, ao mesmo tempo, absorvem elevados montantes de investimento; e o valor de mercado apresenta-se, em média, cerca de quatro vezes do valor contábil.
Arantes <i>et al.</i> (2020)	O estudo visa avaliar as implicações dos ativos e passivos intangíveis na rentabilidade e produtividade em empresas de capital aberto listadas no Brasil, no período de 2012 a 2018.	Os resultados evidenciaram relações positivas entre a proporção de ativos intangíveis, rentabilidade e produtividade. Sendo assim, sugere-se que empresas detentoras de maior proporção de ativos intangíveis apresentam maiores níveis de rentabilidade e produtividade do que as empresas com passivos intangíveis.
Dionizio <i>et al.</i> (2020)	Verificar o nível de evidenciação dos ativos intangíveis das empresas listadas no segmento Novo Mercado da B3, em conformidade com o disposto no CPC 04 (R1), no ano de 2017.	Concluiu-se que mais da metade das empresas pesquisadas enquadraram-se em um nível considerado alto de evidenciação. Logo, os resultados contribuem para demonstrar que as empresas têm buscado evidenciar nas demonstrações contábeis informações em conformidade com o disposto no CPC 04 (R1) (2011).
Lopes e Carvalho (2021)	O presente estudo teve por objetivo analisar a relação entre os ativos intangíveis de empresas na América Latina e seu desempenho, no período de 2011 a 2017.	Os resultados sugerem uma relação positiva entre variáveis de intangibilidade e variáveis de desempenho, apoiando a ideia de que um maior investimento em recursos intangíveis leva a um melhor desempenho da empresa. No entanto, o estudo reconhece limitações, como a falta de informações completas sobre recursos intangíveis nos demonstrativos financeiros de algumas empresas e possíveis relações causais que poderiam afetar os resultados.
Pacheco e Rover (2021)	O objetivo da pesquisa foi verificar a relevância do valor dos ativos intangíveis reconhecidos em uma combinação de negócios de empresas brasileiras de capital aberto, no período de 2010 a 2017.	Os resultados mostraram que o <i>goodwill</i> representa de 23% a 30% dos ativos intangíveis registrados no balanço, enquanto outros ativos intangíveis identificados representam cerca de 5,6%. Observou-se que tanto o valor reconhecido dos ativos intangíveis quanto, quando segregados em <i>goodwill</i> e ativos intangíveis identificados, eram significativos e positivamente relacionados ao valor de mercado.

Fonte: elaborada pelos autores (2024)

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto à finalidade, esta pesquisa é categorizada como descritiva, uma vez que não apenas descreve o nível de evidência dos ativos intangíveis, mas também se concentra em definir o comportamento desse grupo nas empresas de capital aberto brasileiras (Vergara, 2013). Na perspectiva da abordagem do problema, este estudo se caracteriza como qualitativo. Isso se deve ao fato de que, para converter os dados obtidos

dessas empresas em informações significativas, foram essenciais a estruturação, análise e exposição dos resultados (Gil, 2010).

No que diz respeito à obtenção de dados, este estudo utiliza as notas explicativas integrantes das Demonstrações Financeiras Consolidadas Padronizadas, pertinentes ao ano de 2022, disponíveis no site da Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Sendo assim, seguindo as considerações de Marconi e Lakatos (2010), classifica-se como documental.

3.2 Instrumento de pesquisa

3.2.1 Instrumento de pesquisa para análise do nível de evidência dos ativos intangíveis identificáveis reconhecidos e *goodwill*

Com o propósito de alcançar os objetivos desta pesquisa, foram elaboradas três listas de verificação. A primeira lista é fundamentada nos requisitos de divulgação estabelecidos pelo CPC 04 (R1) para os ativos intangíveis identificáveis reconhecidos, a segunda se

concentra nos princípios do CPC 15 (R1), que aborda o *goodwill*, já a terceira contempla os itens de divulgação pertinentes aos ativos intangíveis não reconhecidos (por não atenderem aos critérios de reconhecimento do CPC 04 R1). A Tabela 2 exhibe a lista de verificação empregada nas empresas componentes da amostra que possuem ativos intangíveis identificáveis reconhecidos.

A Tabela 2 se baseia no Pronunciamento Contábil CPC 04 (R1) para garantir a adequada evidência dos ativos intangíveis reconhecidos. Essa abordagem visa promover transparência e compreensão dos ativos intangíveis nas demonstrações contábeis. A Tabela 3 apresenta a lista de verificação utilizada nas organizações que possuem *goodwill*, levando em conta o CPC 15 (R1, 2011).

Tabela 2 – Lista de verificação ativos intangíveis identificáveis

1. Os ativos intangíveis separados por classe.
2. A natureza do intangível.
3. Determinação da vida útil, se definida ou indefinida.
4. Em caso de definida, os períodos de vida útil ou as taxas de amortização aplicadas.
5. Vida útil indefinida: justificar a avaliação, descrevendo os fatores mais importantes considerados.
6. Os métodos de amortização utilizados para os ativos intangíveis com vida útil definida.
7. Detalhamento por categoria de cada tipo de intangível reconhecido.
8. A amortização acumulada no início e no final do período.
9. As perdas acumuladas no valor recuperável no início e no final do período.
10. A conciliação do valor contábil no início e no final do período, demonstrando as adições e reduções.
11. Informação sobre os intangíveis que foram gerados por desenvolvimento interno e os adquiridos.
12. Informação sobre os intangíveis identificáveis adquiridos por meio de uma combinação de negócios.
13. Se houver, variações cambiais líquidas geradas pela conversão das demonstrações contábeis para a moeda de apresentação e de operações no exterior para a moeda de apresentação da entidade.
14. Se houver, ativos intangíveis que tiveram redução ao valor recuperável de ativos.
15. Se houver, informação sobre os ativos intangíveis obtidos por meio de subvenções governamentais.

Fonte: elaborada pelos autores com base no Pronunciamento Contábil CPC 04 (R1, 2010).

A Tabela 3 apresenta uma estrutura para empresas evidenciar o *goodwill*, bem como as informações sobre a aquisição de controle que gerou esse ativo, conforme o CPC 15 (R1), promovendo a organização e a transparência das informações relacionadas ao *goodwill* nas demonstrações financeiras.

Para análise dos ativos intangíveis não reconhecidos, para cada companhia analisada, foram tabulados os itens em uma lista de verificação não obrigatória com base no CPC 04 R1, esses itens de divulgação se caracterizam como de natureza voluntária.

É fundamental ressaltar que, conforme estabelecido pelo CPC 04 (R1, 2010), a divulgação de informações sobre os intangíveis não reconhecidos é uma escolha voluntária das empresas. Esse padrão não demanda a evidenciação em notas explicativas dos intangíveis que não atendem aos critérios para reconhecimento contábil.

A divulgação desses intangíveis assume uma importância significativa, uma vez que representam ativos pertencentes às empresas, apesar de não serem apresentados no balanço patrimonial. Essas informações são fundamentais para uma análise completa do valor da empresa, oferecendo *insights* valiosos sobre seus ativos e potenciais áreas de crescimento e desenvolvimento (Vieira, 2006).

3.2.2 Técnicas para verificação da expressividade do ativo intangível

Para análise da expressividade, foi calculado o valor total do subgrupo ativo intangível em relação ao total do ativo não circulante. De posse das informações em relação à representatividade dos ativos intangíveis, o parâmetro de análise está exposto na Tabela 5.

Na Tabela 5, estão apresentados os parâmetros que foram utiliza-

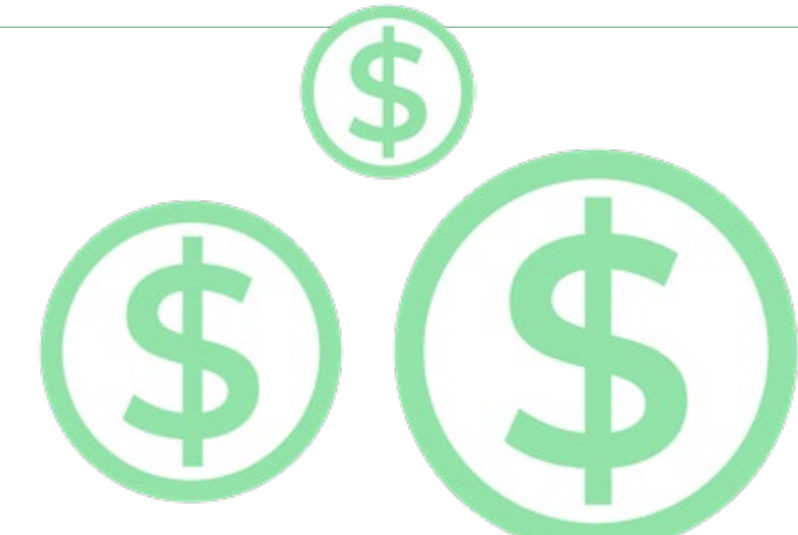


Tabela 3 – Lista de verificação <i>goodwill</i>	
a.	Nome da empresa adquirida na combinação de negócios que gerou o <i>goodwill</i> .
b.	Descrição da empresa adquirida referente a combinação de negócios que gerou o <i>goodwill</i> .
c.	Data da aquisição da empresa adquirida.
d.	Percentual de controle adquirido.
e.	Principais motivos da aquisição.
f.	Natureza/descrição do <i>goodwill</i> adquirido.
g.	Informações sobre a realização do teste no valor recuperável (impariment test) do <i>goodwill</i> .
h.	Expectativa quanto aos benefícios que serão obtidos com o <i>goodwill</i> .
i.	O valor total do <i>goodwill</i> que se espera que seja dedutível para fins fiscais.

Fonte: elaborada pelos autores com base no Pronunciamento Contábil CPC 15 (R1, 2011).

Tabela 4 – Lista de verificação dos ativos intangíveis não reconhecidos	
I.	Tipos (natureza) identificados.
II.	O valor (se informado).
III.	Expectativas de benefícios da companhia.
IV.	Métodos utilizados para identificar e avaliar os ativos intangíveis não reconhecidos.
V.	Motivos pelos quais o ativo intangível não foi passível de reconhecimento conforme CPC 04 (R1).

Fonte: elaborada pelos autores com base no Pronunciamento Contábil CPC 04 (R1, 2010).

Tabela 5 – Parâmetros análise expressividade	
Entre 0,01% até 5%	Representatividade baixa
Entre 5,01% até 15%	Representatividade média
Acima de 15,01%	Representatividade alta

Fonte: elaborada pelos autores.

dos na análise da representatividade dos ativos intangíveis, o que permitiu sua verificação em relação ao nível de evidenciação e as características das companhias da amostra.

Adicionalmente, também foram analisados quais tipos de intangíveis são mais expressivos no valor total

do intangível reconhecido. O objetivo foi verificar a parcela que corresponde ao valor do *goodwill* reconhecido e a parte pertinente aos intangíveis identificáveis reconhecidos, na intenção de mostrar como é composto o grupo intangível nas companhias abertas brasileiras.

“É relevante analisar se a implementação de comitês de auditoria desempenha um papel relevante na melhoria da qualidade da divulgação das informações financeiras das empresas.”

3.3 Procedimentos de pesquisa

Para calcular o índice de evidência dos ativos intangíveis identificáveis reconhecidos, do *goodwill* e dos intangíveis não reconhecidos, foi utilizada uma metodologia que consiste em analisar cada item constante nas respectivas listas de verificação, que foi evidenciado nas notas explicativas integrantes das Demonstrações Financeiras Consolidadas. Quando o item foi divulgado recebeu um valor de 1, enquanto os itens não evidenciados receberam o valor de 0 (zero). Em casos em que a empresa afirmou não possuir determinada informação relacionada aos ativos intangíveis, foi atribuído o valor de NA (não se aplica).

Com essa abordagem, foram calculados os índices de evidência para cada uma das empresas integrantes da amostra, o que permitiu analisar os níveis de divulgação dos ativos intangíveis. Essa metodologia é utilizada nos estudos de análise do nível de evidência e foi adotada em trabalhos anteriores, como o de Souza e Borba (2017).

Os dados foram coletados das notas explicativas integrantes das Demonstrações Financeiras Consolidadas referentes ao ano de 2022, fornecendo informações essenciais para nossa análise.

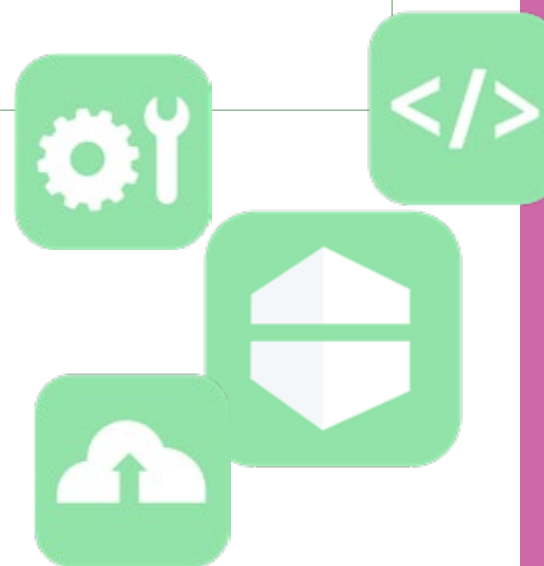
3.3.1 Características das companhias analisadas

Neste subtópico, estão apresentadas as justificativas das características das companhias consideradas importantes para análise neste estudo.

3.3.1.1 Nível de governança corporativa

De acordo com a pesquisa conduzida por Rodrigues *et al.* (2019), foi observado que há uma correlação significativa entre o índice de ativos intangíveis e os padrões de governança corporativa das empresas de capital aberto listadas na B3. Da mesma forma, Mazzioni *et al.* (2014) demonstraram que o nível de governança corporativa desempenha um papel discriminante na criação de valor agregado.

A B3 possui cinco segmentos diferenciados de governança corporativa: Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. Cada segmento impõe requisitos específicos para promover transparência e responsabilidade social nas empresas listadas. Empresas que não adotam nenhum desses segmentos são classificadas no padrão Tradicional, seguindo as diretrizes básicas da Lei n.º 6.404, de 1976 (Bolsa de Valores Brasil, Bolsa Balcão [B3], 2024).



Diante do exposto, considerou-se relevante analisar a característica governança corporativa no presente estudo; a intenção é verificar se existe alguma tendência de relação entre o segmento adotado e o nível de evidência e expressividade dos intangíveis e *goodwill* analisados.

3.3.1.2 Empresa de auditoria

De acordo com a pesquisa conduzida por Souza *et al.* (2015), empresas auditadas por *big four* possuem um maior nível de adequação às exigências de evidência do que as auditadas por outras empresas de auditoria independente.

As quatro principais empresas de auditoria e consultoria do mundo, consideradas como as *big four* são PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte, Ernst & Young (EY) e KPMG.

Nesse viés, as pesquisas ressaltam a importância de analisar a relação entre as *big four* e a qualidade da evidenciação nas empresas auditadas. O objetivo é avaliar se as empresas auditadas por essas grandes empresas de auditoria tendem a ter maior conformidade com as exigências de divulgação.

3.3.1.3 Rentabilidade do ativo

No estudo feito por Lapointe-Antunes *et al.* (2009), foi constatada uma associação direta entre as decisões contábeis de gestão e o desempenho financeiro das empresas. Como complemento, Fernandes e Lourenço (2014) demonstraram em sua pesquisa uma correlação positiva entre a rentabilidade dos ativos das empresas e o índice de divulgação.

Assim, se faz necessário analisar a influência da rentabilidade do ativo na transparência e conformidade na divulgação das demonstrações financeiras, verificando se empresas com maior rentabilidade tendem a divulgar mais informações em seus relatórios contábeis.

3.3.1.4 Comitê de Auditoria

Os estudos de Feijó *et al.* (2019) revelam que empresas que instituíram comitês de auditoria tendem a fornecer uma evidenciação mais completa de suas informações nas notas explicativas. Em contraste, organizações sem comitês de auditoria apresentam uma evidenciação menos abrangente.

É relevante analisar se a implementação de comitês de auditoria desempenha um papel relevante na melhoria da qualidade da divulgação das informações financeiras das empresas. A presença dessas estruturas de governança pode promover uma maior transparência e fornecer aos investidores uma visão mais clara sobre a situação financeira e o desempenho das organizações.

3.4 População e amostra de pesquisa

Para a presente pesquisa, foram examinadas todas as empresas de capital aberto brasileiras listadas na Bolsa de Valores Brasil, Bolsa Balcão (B3), com exceção das instituições financeiras.

A exclusão das instituições financeiras se deve ao fato de o Banco Central (Bacen), órgão regulador desse setor, até o momento da pesquisa, não ter adotado o CPC 15 (R1). Como a pesquisa contempla o *goodwill*, a não adoção nas instituições financeiras inviabilizaria a análise desse ativo no setor financeiro. Além disso, as instituições financeiras apresentam peculiaridades na estrutura patrimonial que as diferenciam dos demais setores de atuação.

Em 6/3/2024, havia 464 companhias listadas na B3, foram excluídas 69 instituições financeiras, além de 32 companhias que não possuíam intangíveis e 18 que não apresentaram os demonstrativos necessários, restando 345 companhias que compuseram a amostra de pesquisa. A Tabela 6 apresenta a amostra de empresas por setor.

Na Tabela 6, é possível observar que a amostra de pesquisa está categorizada em 9 setores distintos, conforme a classificação da B3.

Tabela 6 – Amostra de pesquisa por setor

Setor	Quantidade
Bens industriais	69
Comunicações	10
Consumo cíclico	86
Consumo não cíclico	25
Materiais básicos	30
Petróleo, gás e biocombustíveis	13
Saúde	23
Tecnologia da informação	17
Utilidade pública	72
Total	345

Fonte: elaborada pelos autores.



4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Análise da natureza dos intangíveis identificáveis reconhecidos e não reconhecidos

Nesta seção, apresenta-se a análise dos dados referentes à natureza dos ativos intangíveis identificáveis reconhecidos e não reconhecidos na amostra de pesquisa. A Tabela 7 resume a distribuição das diferentes categorias de intangíveis e sua frequência relativa.

Os dados apresentados na Tabela 7 revelam que os *softwares* são os ativos intangíveis mais frequentemente reconhecidos, representando 76,23% das empresas analisadas. Esse resultado está alinhado com o estudo de Cunha *et al.* (2011), que também destacou a prevalência de *softwares* como ativos intangíveis significativos.

Os intangíveis referentes direitos de uso (21,16%) e de concessão (17,97%) também se mostraram comuns na amostra, refletindo a dependência de arranjos contratuais. A carteira de clientes (16,23%) e o intangível em andamento (15,65%) demonstram o valor das relações comerciais e projetos em desenvolvimento. A respeito da carteira de clientes, é relevante mencionar também que esse tipo de intangível somente atende aos critérios de reconhecimento quando adquirido em uma combinação de negócios, o que reforça a relevância dessas transações no contexto empresarial, sendo que nelas também é reconhecido o *goodwill*, que na amostra esteve presente em 10,72% das empresas.

Outro ponto importante que chamou a atenção nos resultados é que o grupo “Pesquisa e Desenvolvimento” foi identificado como reconhecido em 46 empresas, de acordo com o CPC 04 (R1, 2010), gastos internos com pesquisa são despesas do período, enquanto a fase de desenvolvimento (atendidos os fatores) deve ser

Tabela 7 – Natureza dos intangíveis identificáveis reconhecidos		
Natureza dos intangíveis identificáveis reconhecidos	Quantidade	%
Softwares	263	76,23%
Marcas e patentes	144	41,74%
Direito de uso	73	21,16%
Direito de concessão	62	17,97%
Carteira de clientes	56	16,23%
Intangível em andamento	54	15,65%
Pesquisa e desenvolvimento	46	13,33%
Goodwill	37	10,72%
Relacionamento com clientes	28	8,12%
Programas e sistemas	27	7,83%
Fundo de comércio	23	6,67%
Tecnologia	16	4,64%
Uso do bem público	13	3,77%
Pontos comerciais	11	3,19%

Fonte: elaborada pelos autores (2024).

Tabela 8 – Natureza dos intangíveis identificáveis não reconhecidos		
Natureza dos intangíveis não reconhecidos	Quantidade	%
Carteira de clientes	1	25%
Gastos com pesquisa e desenvolvimento	3	75%

Fonte: elaborada pelos autores (2024).

reconhecida. Ressalta-se que projetos de pesquisa adquiridos devem ser reconhecidos, entretanto, não foram divulgados esses esclarecimentos nas notas explicativas, o que demonstra que a evidenciação dos intangíveis desenvolvidos pelas companhias necessita melhorar esse aspecto.

Já em relação aos ativos intangíveis não reconhecidos, a Tabela 8 resume a distribuição das diferentes categorias de intangíveis não reconhecidos e sua frequência relativa.

Os dados revelam que 75% dos intangíveis não reconhecidos estão associados a gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D), enquanto 25% referem-se à carteira de clientes. Isso indica que a maior parte dos intangíveis não reconhecidos está ligada a investimentos em inovação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços, que não atendem aos critérios de reconhecimento contábil do CPC 04 (R1).

É possível observar nos resultados concernentes aos intangíveis identificáveis não reconhecidos que sua representatividade foi muito pequena na amostra, dentre as 345 companhias analisadas, apenas 4 divulgaram tais informações, o que mostra que a obrigatoriedade proveniente de normas exerce influência nos intangíveis, pois o fato de não ser obrigatória essa evidenciação, resultou em uma baixa divulgação por parte das companhias.

A divulgação da carteira de clientes não reconhecida ressalta a importância das relações comerciais que não são capitalizadas, quando geradas internamente, o CPC 04 (R1) não permite o reconhecimento, mas quando adquiridas em uma combinação de negócios é passível de contabilização, conforme foi visto anteriormente na Tabela 7.



4.2 Análise do nível de evidenciação de goodwill, intangíveis identificáveis reconhecidos e intangíveis não reconhecidos

Neste tópico, foi analisada a média do nível de evidenciação dos intangíveis nos diferentes setores das empresas de capital aberto brasileiras. A Tabela 9 resume os resultados verificados.

A análise dos dados revela uma variação significativa no nível de evidenciação dos intangíveis entre os setores. O setor de comunicações, representado por uma única empresa, destaca-se com uma média de evidenciação de goodwill de 100%. Em seguida, o setor de bens industriais apresenta uma evidenciação de 63,89%, enquanto o setor de consumo não cíclico atinge 69,45%. Em contraste, o setor de petróleo, gás e biocombustíveis, também composto por apenas uma empresa, não apresentou qualquer evidenciação de goodwill, registrando 0%.

Além disso, o nível de evidenciação dos intangíveis identificáveis reconhecidos também varia consideravelmente, sendo mais alta nos setores de petróleo, gás e biocombustíveis (84,09%), utilidade pública (83,18%) e comunicações (80,19%). Esses altos níveis de evidenciação indicam um compromisso significativo desses setores com a transparência e podem ter relação com a conformidade regulatória. Esses resultados corroboram o estudo de Arantes *et al.*, (2020).

Em relação aos intangíveis não reconhecidos, nota-se que a maior parte dos setores não apresentou evidenciação significativa, com exceção dos setores de tecnologia da informação (60%), consumo cíclico (40%), consumo não cíclico (40%) e materiais básicos (40%). Isso sugere que, nesses setores, há um maior reconhecimento da importância de

Tabela 9 – Média do nível de evidenciação (%) por setor			
Setor	Média do nível evidenciação (%)		
	Goodwill (%)	Intangíveis identificáveis reconhecidos (%)	Intangíveis não reconhecidos (%)
Bens industriais	63,89%	70,60%	–
Comunicações	100,00%	80,19%	–
Consumo cíclico	40,74%	61,33%	40,00%
Consumo não cíclico	69,45%	65,07%	40,00%
Materiais básicos	42,22%	66,50%	40,00%
Petróleo, gás e biocomb.	0,00%	84,09%	–
Saúde	55,56%	79,51%	–
Tecnologia da informação	55,56%	79,44%	60,00%
Utilidade pública	25,00%	83,18%	–

Legenda: biocomb. = biocombustíveis
Fonte: elaborada pelos autores (2024).

Tabela 10 – Análise de expressividade e evidenciação						
Intervalo	Expressividade		Evid. Int. Ident. Recon.		Evid. Goodw.	
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
Entre 0,01% até 5%	108	31,31%	71	45,34%	3	59,26%
Entre 5,01% até 15%	64	18,55%	63	84,58%	9	59,26%
Acima de 15,01%	173	50,14%	169	83,94%	21	49,07%
Total	345	100,00%				

Legenda: Evid. = Evidenciação; Int. = Intangíveis; Ident. = Identificáveis; Recon. = Reconhecidos; Goodw. = Goodwill; Qtd. = Quantidade
Fonte: elaborada pelos autores (2024).

divulgar informações sobre ativos que não atendem aos critérios de reconhecimento contábil, mas que são relevantes para a compreensão do valor e do potencial da empresa.

4.3 Análise de expressividade e evidenciação

Na Tabela 10, foram analisados os dados sobre a expressividade e evidenciação dos ativos intangíveis identificáveis reconhecidos e goodwill, considerando diferentes intervalos de expressividade.

Observa-se que as empresas com menor expressividade de ativos intangíveis tendem a apresentar, em média, um nível de evidenciação inferior para os intangíveis identificáveis, com 45,34% de evi-

denciação nesse intervalo. Isso sugere que, quanto menor a presença de intangíveis no balanço das empresas, menos detalhadas são as informações fornecidas sobre esses ativos. Esse resultado é similar ao observado por Dionizio *et al.* (2020) em relação à evidenciação dos ativos intangíveis.

Por outro lado, quando se analisa a evidenciação do goodwill, é possível perceber que, à medida que a expressividade aumenta, a evidenciação dos intangíveis identificáveis supera a do goodwill. Isso indica que as empresas tendem a priorizar a divulgação dos intangíveis identificáveis, sugerindo a necessidade de maior transparência na evidenciação do goodwill.

“A presença de comitês de auditoria mostrou-se fundamental, o que demonstra uma média superior de evidenciação tanto para *goodwill* quanto para intangíveis identificáveis reconhecidos.”

Esse comportamento é ainda mais evidente ao compararmos os dados do intervalo com expressividade acima de 15,01%, em que as empresas apresentam uma alta evidenciação dos intangíveis identificáveis (83,94%), mas a evidenciação do *goodwill* permanece relativamente baixa (49,07%). Isso sugere uma inconsistência nas práticas de divulgação, uma vez que, mesmo em casos em que os intangíveis são significativamente expressivos, o *goodwill* não recebe a mesma atenção na divulgação.

Esses resultados são consistentes com os estudos de Arantes *et al.* (2020), que encontraram relações positivas entre a proporção de ativos intangíveis, rentabilidade e produtividade.

4.4 Análise de governança corporativa

Neste tópico, está apresentada a relação entre o segmento de governança corporativa, adotado pelas companhias, e o nível de evidenciação do *goodwill* e intangíveis identificáveis reconhecidos nas empresas de capital aberto listadas na B3. A Tabela 11 resume a distribuição e média do nível de evidenciação (%) por segmento de governança corporativa.

Tabela 11 – Nível de evidenciação por segmento de governança corporativa			
Governança corporativa	Quantidade	Média do nível de evidenciação (%)	
		Goodwill (%)	Intangíveis identificáveis reconhecidos (%)
Tradicional	142	38,89%	64,07%
Bovespa Mais	2	55,56%	46,16%
Bovespa Mais Nível 2	3	-	58,33%
Nível 1	17	22,22%	75,64%
Nível 2	14	66,67%	83,40%
Novo Mercado	167	55,13%	77,92%
Total	345		

Fonte: elaborada pelos autores (2024).

Os resultados revelam uma variação significativa no nível de evidenciação entre os diferentes segmentos de governança corporativa. Notavelmente, os segmentos mais avançados, como Nível 2 e Novo Mercado, apresentam as médias mais altas de evidenciação, tanto para *goodwill* quanto para intangíveis identificáveis reconhecidos. No entanto, em todos os casos, a média do nível de evidenciação do *goodwill* foi inferior ao dos intangíveis identificáveis reconhecidos.

Vale destacar que o segmento Bovespa Mais Nível 2 é composto por 3 empresas, as quais não apresentaram *goodwill*. Ao comparar os dois segmentos com o maior número de empresas, Tradicional e Novo Mercado, nota-se que o Novo Mer-

cado apresenta uma média de evidenciação de 77,92% para os intangíveis identificáveis e 55,13% para o *goodwill*. Já o segmento Tradicional mostra níveis mais baixos, com 64,07% para os intangíveis identificáveis e 38,89% para o *goodwill*. Essa diferença sugere que as empresas no Novo Mercado tendem a seguir práticas mais sólidas de evidenciação, que podem estar associadas a requisitos mais exigentes de governança e a um padrão mais elevado de práticas contábeis nesse segmento, comparado ao segmento Tradicional.



Os demais segmentos possuem um número notadamente menor de empresas, o que limita comparações diretas com o Novo Mercado e o segmento Tradicional. Entretanto, casos pontuais chamam a atenção, como o segmento Nível 2, em que a evidenciação é bastante elevada (83,40% para intangíveis identificáveis e 66,67% para *goodwill*), indicando práticas de governança avançadas.

Esses resultados corroboram a pesquisa de Rodrigues *et al.* (2019), que observaram uma correlação positiva entre o índice de divulgação de ativos intangíveis e os padrões de governança corporativa nas empresas da B3.

4.5 Relação com a empresa de auditoria

Neste tópico, foi analisada a relação entre a escolha da empresa de auditoria e o nível de evidenciação de intangíveis e *goodwill* nas empresas de capital aberto listadas na B3. Foi observado que a empresa de auditoria desempenha um papel importante na conformidade das empresas às exigências de divulgação. A Tabela 12 resume os resultados encontrados.

Os dados analisados mostram que empresas auditadas por *big four* apresentam em média um maior nível de evidenciação em comparação com aquelas auditadas por outras empresas de auditoria independente.

Esses resultados confirmam os achados na pesquisa de Souza *et al.* (2015), que destacou uma maior conformidade das empresas auditadas por *big four* às exigências de evidenciação. E com o estudo de Nakao *et al.* (2017), que observou que nas empresas auditadas por *Big Four* há uma tendência significativa de melhores práticas de divulgação.

Tabela 12 – Nível de evidenciação por segmento de governança corporativa			
Empresa de auditoria	Quantidade	Média do nível de evidenciação (%)	
		Goodwill (%)	Intangíveis identificáveis reconhecidos (%)
Big Four	249	59,40%	77,50%
Outras empresas de auditoria	96	31,31%	57,63%
Total	345		

Fonte: elaborada pelos autores (2024)

Tabela 13 – Nível de evidenciação por segmento de governança corporativa				
Rentabilidade do ativo	Goodwill (%)		Intangíveis identificáveis reconhecidos (%)	
	Quantid.	Média do nível de evidenciação	Quantid.	Média do nível de evidenciação
Rentabilidade negativa	7	41,27%	91	69,69%
Rentabilidade positiva inferior a 5%	12	49,08%	108	76,06%
Rentabilidade positiva superior a 5,01%	18	56,17%	146	70,38%

Fonte: elaborada pelos autores (2024)

Tabela 14 – Impacto do Comitê de Auditoria na evidenciação			
Comitê de Auditoria	Quant.	Média do nível de evidenciação (%)	
		Goodwill (%)	Intangíveis identificáveis reconhecidos (%)
Possui Comitê de Auditoria	223	54,37%	78,82%
Não possui	122	40,74%	59,46%
Total	345		

Fonte: elaborada pelos autores (2024)

4.6 Influência da rentabilidade do ativo na evidenciação de intangíveis e goodwill

Na Tabela 13, foi analisado o impacto da rentabilidade do ativo sobre a evidenciação de *goodwill* e intangíveis identificáveis reconhecidos nas empresas de capital aberto da B3.

A Tabela 13 demonstra que empresas com rentabilidade positiva realizaram, em média, um nível de evidenciação maior do que as companhias com rentabilidade negativa. Esses resultados indicam que empresas com melhor desempenho financeiro tendem a divulgar mais informações sobre *goodwill* e intangíveis identificáveis.

Esses resultados estão de acordo com aqueles evidenciados na pesquisa de Lapointe-Antunes *et al.* (2009), que identificaram uma asso-

ciação direta entre decisões contábeis e desempenho financeiro das empresas. Além disso, a pesquisa de Fernandes e Lourenço (2014) reforça a correlação positiva entre rentabilidade dos ativos e índice de divulgação, destacando que empresas com melhor desempenho tendem a divulgar mais informações em seus relatórios contábeis.

A Tabela 13 também confirma que a evidenciação do *goodwill* é consistentemente menor em todos os níveis de rentabilidade. Isso sugere que, apesar das empresas com rentabilidade positiva divulgarem mais informações sobre intangíveis identificáveis, elas enfrentam dificuldades na transparência sobre o *goodwill*, possivelmente devido à sua complexidade e à falta de detalhes nas notas explicativas.

“O nível de evidenciação do *goodwill* foi consistentemente mais baixo na maioria das análises, indicando uma possível falta de transparência ou uma menor prioridade dada a esse tipo de ativo nas divulgações financeiras das empresas.”

4.7 Impacto do Comitê de Auditoria na evidenciação de *goodwill* e intangíveis

Neste tópico, foi analisado o efeito da presença de comitês de auditoria na evidenciação de *goodwill* e intangíveis identificáveis reconhecidos pelas empresas de capital aberto listadas na B3. A Tabela 14 apresenta os resultados obtidos.

Os dados revelam que empresas com comitês de auditoria apresentam uma média superior de evidenciação, sendo 54,37% para *goodwill* e 78,82% para intangíveis identificáveis reconhecidos. No entanto, é importante notar que, apesar da presença de comitês de auditoria, a média de evidenciação do *goodwill* continua inferior à dos intangíveis identificáveis, refletindo uma persistente lacuna na transparência deste ativo.

Esse resultado é consistente com estudos anteriores, como o de Feijó *et al.* (2019), que destacou a associação dos comitês de auditoria com uma maior abrangência na divulgação de informações financeiras. E com a pesquisa de Kanagarethnam *et al.* (2007), que indicou que comitês de auditoria eficazes contribuem para relatórios mais informativos, reduzindo a assimetria de informação entre gestores e investidores.

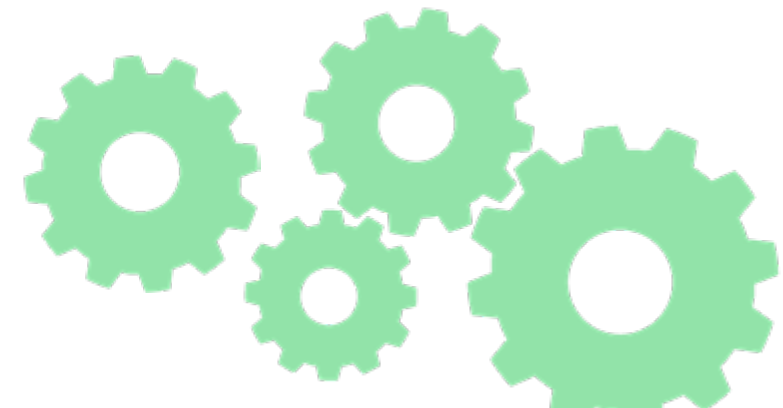


Tabela 14 – Impacto do Comitê de Auditoria na evidenciação			
Comitê de Auditoria	Quant.	Média do nível de evidenciação (%)	
		Goodwill (%)	Intangíveis Identificáveis Reconhecidos (%)
Possui Comitê de Auditoria	223	54,37%	78,82%
Não possui	122	40,74%	59,46%
Total	345		

Fonte: elaborada pelos autores (2024).

5 Considerações Finais

Os resultados demonstram que os *softwares* são os ativos intangíveis mais frequentemente reconhecidos, representando expressivos 76,23% das empresas analisadas, resultado alinhado com o estudo de Cunha *et al.* (2011), que também destacou a prevalência dos *softwares* como ativos intangíveis de alto valor estratégico.

Além disso, a pesquisa evidenciou que categorias como marcas e patentes, direitos de uso e con-

cessão, e carteira de clientes são também comuns entre as empresas, refletindo a diversidade e complexidade dos ativos intangíveis valorizados no mercado brasileiro. A presença significativa de *goodwill* e a carteira de clientes reforça a importância das combinações de negócios como estratégia de crescimento empresarial. Isso evidencia como as empresas estão ativamente buscando aquisições que lhes permitam adicionar valor por meio da integração de novos ativos intangíveis, como carteiras de clientes.

A análise por setor revelou variações marcantes no nível de evidenciação de intangíveis identificáveis e *goodwill*. Setores como comunicações e petróleo, gás e biocombustíveis se destacaram com altos níveis de evidenciação, indicando um compromisso com a transparência e conformidade regulatória. Esses resultados se alinham com o estudo de Arantes *et al.* (2020), que associou práticas avançadas de governança corporativa à divulgação mais completa de informações financeiras.

Os resultados também revelaram uma baixa representatividade na evidenciação de intangíveis que não atendem aos critérios de reconhecimento. Isso sugere que, para esse tipo de ativo, as companhias tendem a não divulgar informações além do que é exigido pelas normas.

A presença de comitês de auditoria mostrou-se fundamental, o que demonstra uma média superior de evidenciação tanto para *goodwill* quanto para intangíveis identificáveis reconhecidos. Empresas auditadas por *Big Four*, reconhecidas por serem as maiores de auditoria, apresentaram maior conformidade às exigências de divulgação, comparadas a outras empresas de auditoria independente. Esses resultados confirmam com a pesquisa de Souza *et al.* (2015), que destacou uma associação positiva entre a escolha da empresa de auditoria e a qualidade das práticas de divulgação.

Em relação à rentabilidade do ativo, observou-se que empresas com rentabilidade superior a 5,01% tendem a evidenciar mais seus intangíveis e *goodwill*, em comparação às empresas com rentabilidade negativa ou inferior a 5%. Esse padrão reforça a impor-

tância do desempenho financeiro na decisão de evidenciar ativos intangíveis, alinhando-se com o estudo de Lapointe-An-tunes *et al.* (2009), que identificaram uma relação direta entre desempenho econômico e transparência contábil.

No que se refere ao *goodwill*, os resultados da pesquisa revelaram uma significativa lacuna na sua evidenciação, especialmente quando comparados aos intangíveis reconhecidos. O nível de evidenciação do *goodwill* foi consistentemente mais baixo na maioria das análises, indicando uma possível falta de transparência ou uma menor prioridade dada a esse tipo de ativo nas divulgações financeiras das empresas. Esse resultado corrobora com o estudo de Souza e Borba (2017), que também identificou níveis reduzidos de divulgação do *goodwill*. Isso levanta questões sobre a necessidade de aprimorar as práticas de evidenciação, especialmente considerando a subjetividade do *goodwill*.

Em suma, os resultados desta pesquisa sugerem não apenas a relevância dos ativos intangíveis para a valorização das empresas, mas também a possível influência significativa de fatores como governança corporativa, presença de Comitê de Auditoria, escolha da empresa de auditoria e desempenho financeiro na divulgação desses ativos. Essas conclusões são importantes para gestores, investidores e reguladores, fornecendo informações relevantes para aprimorar políticas de transparência e fortalecer a confiança no mercado de capitais brasileiro.

Vale ressaltar que os resultados desta pesquisa são específicos da amostra e do período analisados, não sendo passíveis de generalização para outras empresas ou períodos distintos. A partir da relevância do tema abordado e da constatação, de que as empresas não alcançaram um nível adequado de evidenciação conforme os requisitos estabelecidos pelo CPC 04 (R1) e pelo CPC 15 (R1), sugere-se para estudos futuros a realização de uma análise estatística abrangendo um período mais extenso. Isso permitiria uma comparação mais precisa e a avaliação da evolução da divulgação por parte das empresas ao longo do tempo.



Referências

- Arantes, R. D. C., Oliveira, J. A., Brunozi Júnior, A. C., Ávila, E. S. de, & Antonialli, L. M. (2020). Ativos e passivos intangíveis: uma análise da rentabilidade e produtividade das empresas de capital aberto listadas no Brasil. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(2), 63–82. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.29449.
- Assaf Neto, A. (2020). *Finanças Corporativas e Valor*. (8ª ed.). Atlas.
- Avelino, B., Pinheiro, L., & Lamounier, W. (2012). Vista da evidencição de ativos intangíveis: estudo empírico em companhias abertas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(14), 22–45. <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/45399/4901>.
- Bandeira, A., & Afonso, O. (2010). Value of Intangibles Arising from R&D Activities. *The Open Business Journal*, 3, 30–43. <https://benthamopen.com/contents/pdf/TOBJ/TOBJ-3-30.pdf>.
- Bolsa de Valores Brasil, Bolsa Balcão, B3. (2024). *Segmentos de listagem*. Recuperado em 5 abr. 2024, de https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/.
- Cunha, A. G., Souza, A. A., Santana, L. F., Magalhães, V. G., Pelegrini, V. S., & Malaquias, R. F. (2016). Evidenciação de ativos intangíveis: um estudo com empresas brasileiras. *Revista Mineira de Contabilidade*, 3(43), 21–29. <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/270>.
- Detzen, D., & Zülch, H. (2012). Executive compensation and goodwill recognition under IFRS: Evidence from European mergers. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 21(2), 106–126. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2012.07.002>.
- Dionízio, C. L. R. (2016). *Evidenciação dos ativos intangíveis de empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa à luz do CPC 04 (R1)*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/14171/3/PB_COCTB_2016_2_07.pdf.
- Duarte, D. L., Araújo, F. B. de B., Peixoto, F. M., & Barboza, F. L. de M. (2019). Disclosure de governança corporativa e o nível de internacionalização das empresas no mercado de capitais brasileiro. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(3), 003–021. <https://doi.org/10.14392/asaa.2019120301>.
- Feijó, A. M., Teixeira, B., & Vicente, E. F. R. (2019). Relação entre as características do comitê de auditoria e a evidenciação do imobilizado: estudo nas empresas da BM&FBovespa. *RGC - Revista de Governança Corporativa*, 6(2), 81–109. <https://doi.org/10.21434/iberoamericanjcg.v6i2.62>.
- Fernandes, S. R. B., & Lourenço, I. C. (2014). *O cumprimento da divulgação obrigatória da IFRS3 nos países emergentes*. XVI Encuentro AECA, Leiria. <https://www.aeca1.org/xviencuentroaeca/cd/15a.pdf>.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Giuliani, M., & Brännström, D. (2011). Defining goodwill: a practice perspective. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 9(2), 161–175. <https://doi.org/10.1108/19852511111173112>.
- Glautier, M. W. E., & Underdown, B. (2001). *Accounting theory and practice*. Pearson Education.
- Haji, A. A., & Mohd Ghazali, N. A. (2018). The role of intangible assets and liabilities in firm performance: empirical evidence. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(1), 42–59. <https://doi.org/10.1108/jaar-12-2015-0108>.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (2018). *Teoria da Contabilidade*. (5ª ed.). Atlas.
- Jacques, F. V. S., Rasia, K. A., & Ott, E. (2012). A evidenciação do ativo intangível em notas explicativas por empresas de capital aberto integrantes da Bovespa. *Revista espacios*, 33(3). <https://www.revistaespacios.com/a12v33n03/123303131.html>.

Kanagaretnam, K., Lobo, G. J., & Whalen, D. J. (2007). Does Good Corporate Governance Reduce Information Asymmetry around Quarterly Earnings announcements? *Journal of Accounting and Public Policy*, 26(4), 497–522. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2007.05.003>.

Kayo, E. K., Kimura, H., Martin, D. M. L., & Nakamura, W. T. (2006). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 73–90. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000300005>.

Klann, R. C., & Beuren, I. M. (2012). *Gerenciamento de resultados: análise comparativa de empresas brasileiras e inglesas antes e após a adoção das IFRS*. Congresso Anpcont, Florianópolis. <https://www.anpcont.org.br/pdf/2012/CUE038.pdf>.

Lagioia, U. C. T. (2015). *Pronunciamentos Contábeis na Prática*. Atlas.

Lapointe-Antunes, P., Cormier, D., & Magnan, M. (2009). Value relevance and timeliness of transitional goodwill-impairment losses: Evidence from Canada. *The International Journal of Accounting*, 44(1), 56–78.

Leote, F. J. M. (2018). *A relevância dos intangíveis na avaliação das empresas da Euronext*. [Tese de Doutorado, Universidade de Évora]. <https://core.ac.uk/download/pdf/62473347.pdf>.

Lev, B. (2001). *Intangibles*. Brookings Institution Press.

Lev, B. (2005). Intangible Assets: Concepts and Measurements. *Encyclopedia of Social Measurement*, 2, 299–305. <https://doi.org/10.1016/b0-12-369398-5/00471-0>.

Lima, G. A. S. F. (2007). *Utilização da teoria da divulgação para avaliação da relação do nível de disclosure com o custo da dívida das empresas brasileiras*. [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-26112007-165145/publico/Gerlando.pdf>.

Lopes, F. C., & Carvalho, L. (2021). Intangible assets and business performance in Latin America. *RAUSP Management Journal*, 56(4), 408–424. <https://doi.org/10.1108/rausp-02-2020-0024>.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. (8ª ed.). Atlas.

Mazzioni, S., Carpes, A. M. S., & Lavarda, C. E. F. (2014). A relação entre o grau de intangibilidade e a geração de valor adicionado em empresas brasileiras de capital aberto. *Enfoque*, 33(2), 71–86. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v33i2.22298>.

Meneses, A. F., Ponte, V. M. R., & Mapurunga, P. V. R. (2013). Determinantes do nível de disclosure de ativos intangíveis em empresas brasileiras. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(2). <https://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/view/base.2013.102.04/1545>.

Murcia, F. D. R., & Santos, A. (2009). Fatores determinantes do nível de disclosure voluntário das companhias abertas no Brasil. *Revista de Educação d Pesquisa e em Contabilidade (REPeC)*, 3(2), 72. <https://doi.org/10.17524/repec.v3i2.68>.

Nakao, S. H., Oliveira, N. C. de, & Nardi, P. C. C. (2017). Análise da influência das firmas de auditoria na divulgação de informações em notas explicativas. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 14(2). <https://doi.org/10.4013/base.2017.142.05>.

Pacheco, J., & Rover, S. (2021). Value Relevance of Intangible Assets Recognized in a Business Combination. *Contabilidade Gestão E Governança*, 24(2), 167–184. https://doi.org/10.51341/1984-3925_2021v24n2a2.

Perez, M. M., & Famá, R. (2006). Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(40), 7–24. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000100002>.

Pronunciamento Técnico CPC 04 (R1), de 5 de novembro de 2010. (2010). Ativos Intangíveis. Recuperado em 12 nov. 2023, de <http://www.cpc.org.br/CPC>.

Pronunciamento Técnico CPC 15 (R1), de 3 de julho de 2011. (2011). Combinação de Negócios. Recuperado em 12 nov. 2023, de <http://www.cpc.org.br/CPC>.

Ritta, C. O., Ensslin, S. R., & Ronchi, S. H. (2010). A evidência dos ativos intangíveis nas empresas brasileiras: empresas que apresentaram informações financeiras à bolsa de valores de São Paulo e Nova York em 2006 e 2007. *Revista Eletrônica de Ciências Administrativas*, 9(1), 62–75. <https://doi.org/10.5329/recadm.20100901005>.

Rodrigues, D. S., Souza, G. H. D., & Barbosa Neto, J. E. (2019, 15 de junho). *Governança corporativa e intangibilidade em empresas de capital aberto*. Congresso Anpcont, São Paulo. https://anpcont.org.br/pdf/2019_CUE303.pdf.

Samkin, G., & Deegan, C. (2010). Calculating non-controlling interest in the presence of goodwill impairment. *Accounting Research Journal*, 23(2), 213–233. <https://doi.org/10.1108/10309611011073278>.

Santos, A., Iudícibus, S., Martins, E., & Gelbcke, E. R. (2022). *Manual de Contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades de acordo com as normas internacionais e do CPC*. (4ª ed.). Atlas.

Santos, J. G. C. (2015). Evidências dos ativos intangíveis no contexto brasileiro: representatividade, caracterização, percepção de mercado e desempenho. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 7(3). <https://doi.org/10.5380/rcc.v7i3.38931>.

Santos, J. G. C., & Coelho, A. C. (2018). Value-relevance of disclosure: risk factors and risk management in Brazilian firms. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(78), 390–404. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806150>.

Scott, W. R. (2012). *Financial accounting theory*. (6ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Silva, A., Souza, T. R., & Klann, R. C. (2017). A influência dos ativos intangíveis na relevância da informação contábil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(31), 26–26. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n31p26>.

Souza, M. M. (2015). *Value relevance do nível de disclosure das combinações de negócios e do goodwill reconhecido nas empresas brasileiras*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/135106/334782.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Souza, M. M. de, & Borba, J. A. (2016). Value Relevance vis-à-vis Disclosure on Business Combinations and Goodwill Recognized by Publicly Traded Brazilian Companies. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(73), 77–92. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201703240>.

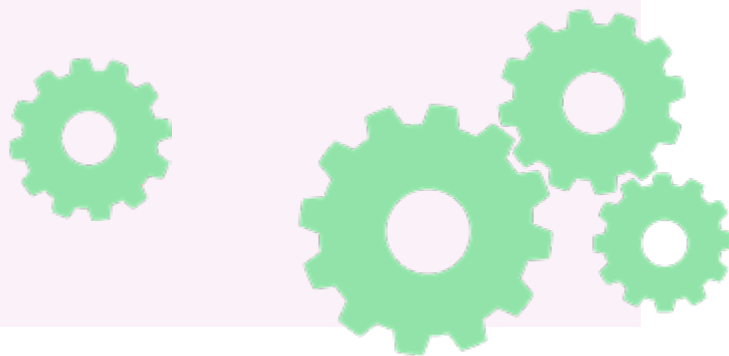
Souza, M., Borba, J., Wuerges, A., & Lunkes, R. (2015). Perda no valor recuperável de ativos: fatores explicativos do nível de evidência das empresas de capital aberto brasileiras. *Revista Universo Contábil*, 11(2), 06-24. <https://doi.org/10.4270/ruc.2015209>.

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (14ª ed.). Atlas.

Vieira, M. T. (2006). *Evidência de informações de responsabilidade social na maior empresa em cada segmento da economia brasileira*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Regional de Blumenau].

Wyatt, A. (2005). Accounting Recognition of Intangible Assets: Theory and Evidence on Economic Determinants. *The Accounting Review*, 80(3), 967–1003. <https://www.jstor.org/stable/4093184>.

Yallwe, A., & Buscemi, A. (2014). An Era of Intangible Assets. *Journal of Applied Finance & Banking*, 4(5), 1792–6599. https://www.scribbr.com/Upload/JAFB%2fVol%204_5_2.pdf.





O laudo e o parecer pericial contábil sob a ótica dos advogados da Advocacia-Geral da União de Goiás

A perícia contábil é definida como um conjunto de procedimentos que visam à produção de provas para auxiliar os juízes na melhor e justa decisão. O laudo e o parecer pericial são os documentos lavrados pelo perito nomeado e assistente, respectivamente, em que são fundamentadas as informações necessárias às decisões. Ao considerar tais fundamentos, esta pesquisa teve por objetivo analisar a percepção dos procuradores da Advocacia-Geral da União (AGU) em Goiás a respeito da importância da perícia contábil, do laudo e do parecer pericial contábil para o exercício de suas atividades. Para isso, foram realizadas entrevistas com 4 (quatro) procuradores do órgão, que atuam na área contenciosa, seguindo uma análise descritiva e qualitativa. Os resultados demonstram que a perícia contábil é de extrema importância para a União, pois auxilia no esclarecimento dos processos, principalmente no que tange aos cálculos na fase de liquidação da ação. Observou-se que o documento elaborado pelo perito assistente do departamento específico de perícia da Advocacia-Geral da União, o parecer pericial, é o mais utilizado pelos procuradores; esse relatório contribui para a verificação dos cálculos da demanda em questão, o que possibilita a obtenção de significativa economia financeira aos cofres públicos, principalmente nas ações judiciais de servidores públicos. Ademais, na visão dos procuradores, apesar da relevância do trabalho pericial, os peritos que atuam em ações judiciais necessitam aprimorar seus conhecimentos e habilidades continuamente, sobretudo em relação ao conteúdo dos laudos e pareceres, de modo a utilizarem uma linguagem mais transparente e objetiva.

Hérica Tainara Pereira Xavier

Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Goiás, com atuação na área contábil-financeira em empresa de grande porte.

E-mail: herica.tainara16@outlook.com

Michele Rilany Rodrigues Machado

Doutora em Administração de Empresas e Mestre em Contabilidade pela Universidade de Brasília, professora dos cursos de mestrado e graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Goiás.

E-mail: michelemachado@ufg.br

Lúcio de Souza Machado

Doutor em Psicologia pela PUC Goiás, Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica pela FECAP, professor dos cursos de mestrado e graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Goiás.

E-mail: luciomachado@ufg.br

1 Introdução

A Contabilidade é uma ciência social aplicada que busca analisar e registrar as mutações patrimoniais de uma entidade. Ela é responsável pelo reconhecimento, pela mensuração e pela evidenciação dos registros que demonstram as entradas e saídas dos bens e das obrigações de uma organização. No 1º Congresso de Contabilidade, que aconteceu em 1924, a Contabilidade ficou definida como a ciência que estuda a prática e as funções de orientação, de controle e de registro, relativos aos atos e aos fatos de administração econômica (Conselho Federal de Contabilidade [CFC], 2016).

Na Contabilidade, têm-se algumas especializações, sendo uma delas a perícia contábil. Segundo a Norma Brasileira de Contabilidade (NBC) TP 01 (R1) (2020), a perícia

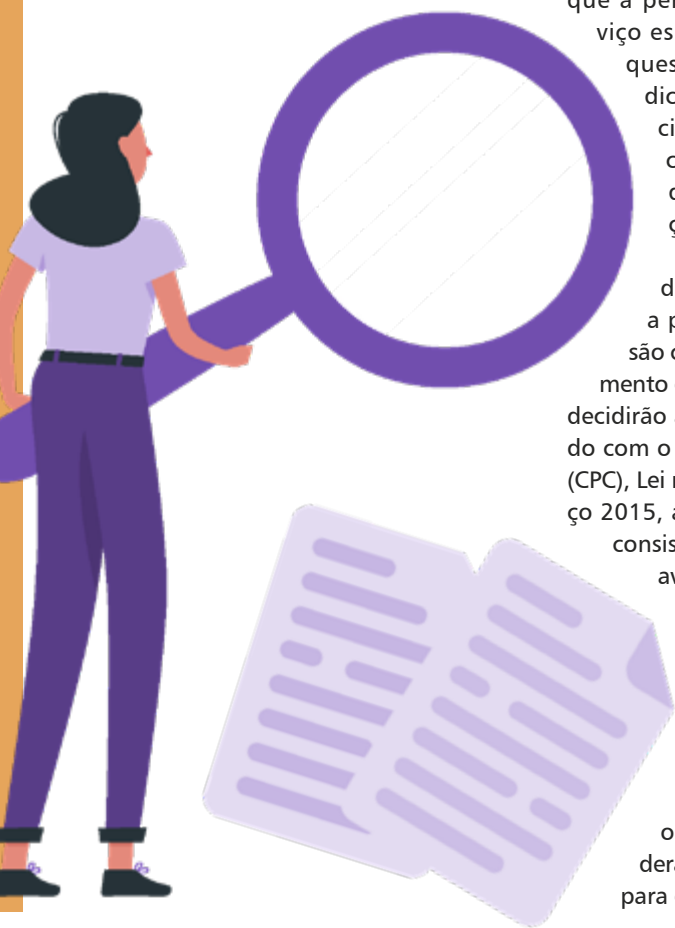
contábil constitui-se o conjunto de procedimentos técnico-científicos destinados a produzir elementos de prova necessários a subsidiar a justa solução do caso ou constatação de fato. Isso se dá mediante apresentação de laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil em conformidade com as normas jurídicas, profissionais e com a legislação específica, no que for pertinente, sendo a atividade pericial de competência exclusiva de contador(a) em situação regular em Conselho Regional de Contabilidade (CRC).

Alberto (2009) define a perícia como um instrumento especial de prova, científica ou técnica, da autenticidade dos fatos. Sá (2004), por sua vez, a define como a verificação de fatos ligados ao patrimônio, com o fim de orientação, mediante a apresentação de opinião. Hoog (2005) acrescenta que a perícia contábil é um serviço especializado que aborda questões judiciais e extrajudiciais, realizadas em bases científicas, contábeis, fiscais e societárias, exigindo-se, para isso, formação de ensino superior.

O exercício da atividade pericial funciona com a produção de provas, que são cruciais para o desenvolvimento do trabalho daqueles que decidirão à luz do direito. De acordo com o Código de Processo Civil (CPC), Lei n.º 13.105, de 16 de março 2015, art. 464, a prova pericial consiste em exame, vistoria ou avaliação realizadas por um especialista. Nos casos judiciais, o magistrado pode dispensá-la se as partes, no início do processo ou na fase de contestação, apresentarem pareceres técnicos ou documentos que considerarem suficientes (art. 472) para decidir.

Para Ornelas (2003), o laudo é a peça técnica da lavra do perito nomeado, que pode ser elaborado em cumprimento à determinação judicial, arbitral, ou ainda por força de contratação. No primeiro caso, é o laudo pericial contábil judicial; nos demais, denomina-se laudo pericial contábil extrajudicial, feito por solicitação de tribunal arbitral ou em decorrência de contrato de prestação de serviços. Sá (1996) define laudo como o produto do julgamento do profissional perito, lastreado em conhecimentos que o profissional da contabilidade possui, em face de eventos ou fatos que são submetidos à sua análise. Já o parecer pericial contábil é o documento elaborado pelo perito assistente, produzido separado do laudo, em cujo documento são apresentadas provas comprobatórias da tese levantada pela parte que o contratou ou, depois da emissão do laudo do perito do juízo, em discordância aos procedimentos realizados para sua formação.

As pesquisas científicas, do tipo bibliográfica e/ou bibliométrica sobre perícia contábil, mostram o cenário de escassez de estudos (Araújo *et al.* 2015; Dos Anjos *et al.* 2015; Santos & Rausch, 2009; Salles *et al.*, 2016). Apesar disso, o laudo pericial contábil é um tema recorrente nas poucas investigações existentes (Lamego, 2018; Neves Júnior *et al.* 2014; Salles *et al.*, 2016; Silva *et al.* 2019; Tasca *et al.* 2023). Boa parte das pesquisas trata da análise da relevância e qualidade do laudo ou parecer pericial contábil na perspectiva de magistrados (Escalfi; Romão & Borçato, 2018; Neves Júnior *et al.* 2014; Santos *et al.* 2013; Silva *et al.* 2019; Zannon *et al.* 2018), de advogados (Santos *et al.* 2013; Silva *et al.* 2019) e até mesmo dos próprios peritos (Santos *et al.* 2013).



“A Contabilidade é uma ciência social aplicada que busca analisar e registrar as mutações patrimoniais de uma entidade. Ela é responsável pelo reconhecimento, pela mensuração e pela evidenciação dos registros que demonstram as entradas e saídas dos bens e das obrigações de uma organização.”



Como se observa, as investigações a respeito do laudo pericial concentram-se nos juizes e advogados, sendo estes não públicos. Assim, existe uma lacuna importante: conhecer mais esses importantes instrumentos, o laudo pericial, produzido por profissional nomeado pelos magistrados, e o parecer técnico, apresentado por profissional das partes, no processo de justiça, considerando outros atores das ações, como os procuradores da Advocacia-Geral da União. A AGU, segundo a Constituição Federal de 1988, é a instituição que, diretamente ou por meio de órgão vinculado, representa a União, de forma judicial e extrajudicial, e é responsável pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo, além de representar judicial e extrajudicialmente os três Poderes do Estado brasileiro.

À luz de todo o exposto, o problema que a presente pesquisa busca responder é: **Como os procuradores da AGU, em Goiás, percebem a perícia contábil, o laudo e o parecer técnico contábil para a realização de suas atividades laborais?** Como resposta a esse problema, a pesquisa tem por objetivo geral analisar a percepção dos procuradores da AGU de Goiás sobre o laudo e o parecer

pericial contábil para o exercício de suas atividades funcionais.

O estudo é relevante, primeiro, por trazer um recorte distinto de outras pesquisas sobre a avaliação dos trabalhos dos peritos-contadores, materializados em laudo e parecer técnico contábil, ao entrevistar procuradores públicos da AGU de Goiás. Em segundo lugar, por adicionar elementos concretos sobre a relevância e, eventualmente críticas, acerca dos trabalhos realizados por peritos-contadores, de modo a servir como instrumento de revisão de normas e de reflexões por partes dos peritos. Acrescenta-se, ainda, que a pesquisa busca contribuir com a literatura científica relacionada à perícia contábil, sobremaneira, com relação a relevância do laudo/ parecer pericial, no contexto específico da AGU.

2 Referencial Teórico

2.1. Perícia contábil

O termo perícia vem do latim *peritia*, que significa conhecimento adquirido pela experiência, já utilizado na Roma Antiga, em que se valorizava o talento do saber (Hoog, 2007). Segundo Pires (2019), a perícia é a manifestação do conhecimento técnico-científico do ser hu-

mano, cujo objeto de estudo são os fatos, que podem ser oriundos de qualquer uma das ciências criadas. Para Magalhães *et al.* (2001), a perícia é o trabalho especializado feito com o objetivo de obter prova ou opinião, com o intuito de orientar uma autoridade no julgamento de determinado fato, ou desfazer conflito de interesses entre as pessoas.

Dessa forma, é nítido que a perícia é uma fonte de informações e provas necessárias para magistrados e advogados, com a finalidade de orientá-los da melhor forma na tomada de decisões em embates. De acordo com a NBC TP 01 (R1) (CFC, 2020), que trata das diretrizes e dos procedimentos que devem ser observados pelo perito ao realizar o estudo, a perícia contábil constitui-se o conjunto de procedimentos técnico-científicos destinados a levar à instância decisória elementos de prova necessários a subsidiar a justa solução do litígio ou constatação de fato, mediante laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil, em conformidade com as normas jurídicas, profissionais e com a legislação específica, no que for pertinente.

Entende-se que existem ramificações da perícia, e a norma traz como exemplo a judicial e a extrajudicial, porém, alguns estudiosos já citaram a semijudicial e a arbitral. Segundo Ornelas (2011), a perícia judicial é aquela solicitada pelo Poder Judiciário; a semijudicial é pedida por autoridades policiais, parlamentares ou administrativas, que têm poder jurisdicional; a extrajudicial é requerida por pessoa jurídica e/ou física para uma análise não judicial envolvendo as partes solicitantes; e, por fim, a arbitral, é solicitada para solucionar conflitos entre as partes, fora do âmbito da Justiça, a fim de agilizar acordos entre elas. Apesar das diferentes definições para cada um desses contextos, todas possuem como objetivo fornecer provas suficientes para a tomada de decisão em questões levantadas nos processos.

De acordo com a NBC PP 01 (R1) (2020), o perito-contador nomeado é o selecionado pelo juiz na perícia judicial; para a extrajudicial é o perito contratado; e, no caso da arbitral, é o perito escolhido. Já o perito-contador assistente é o contratado ou indicado pela parte, tanto em perícias judiciais e extrajudiciais quanto na arbitral.

Em sua pesquisa sobre a importância dos serviços prestados pela perícia contábil, Pires (2019) concluiu que essa ramificação da Contabilidade é de extrema importância na resolução de conflitos, porque fornece evidências claras, confiáveis e precisas sobre as alterações que ocorreram em determinado patrimônio e seus fatos: por isso, auxilia os interessados nas decisões. Segundo Moura (2020), a missão do perito é entender os fatos, distingui-los, caracterizá-los e fornecer ao magistrado base suficiente para a interpretação desses. Carvalho *et al.* (2015) acrescentam que o perito-contador é o único capaz e responsável pela elaboração do laudo,

o qual constitui um meio de prova da matéria estudada, de modo a garantir mais embasamento e a servir como norteador da decisão.

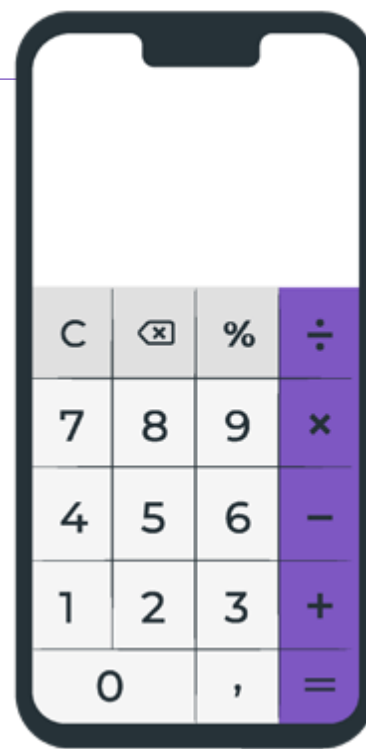
2.2. Prova pericial contábil

Em alguns julgamentos, o magistrado e o advogado não possuem conhecimentos técnicos capazes de julgar determinados casos, pois dependem de uma análise mais profunda da ocorrência dos eventos por parte de um especialista na matéria em lide. É nesse momento que entra o perito-contador, responsável por estudar e produzir provas necessárias, de natureza contábil, para auxiliá-los na tomada de decisão.

O art. 464 do CPC define que a prova pericial consiste em exame, vistoria ou avaliação, em que, no caso da perícia judicial, o juiz pode dispensá-la se as partes, no início do processo ou na contestação, apresentarem pareceres técnicos ou documentos que considerarem suficientes (art. 472).

Para Zolet (2010), a prova pericial é um dos aspectos de utilização da perícia, para explicitar a verdade sobre atos e fatos, obtida por intermédio do emprego de conhecimentos técnicos e científicos, tendo como objetivo servir de fundamentação para uma opinião ou decisão. É nesse momento que o perito responsável materializa sua opinião técnica por meio do laudo ou parecer pericial. Nele, o especialista descreve todas as informações analisadas ao longo do estudo, de forma fidedigna, para fornecer bases suficientes aos interessados.

O laudo pericial contábil é o documento técnico que o perito nomeado elabora para auxiliar os interessados na tomada de decisões nos julgamentos em questão. Em consonância com a NBC TP 01 (R1) (2020), é o documento escrito que registra, de forma abrangente, o conteúdo da perícia e particulariza



os aspectos e as minudências que envolvem o seu objeto e as buscas de elementos de prova necessários para a conclusão do seu trabalho.

A norma exige que as conclusões do laudo devem ser apresentadas de forma clara e precisa. Além disso, se for necessária a utilização de termos técnicos, estes devem conter esclarecimentos adicionais e, de preferência, os peritos precisam empregar expressões e significados de maior domínio público. Ainda, de acordo com a regulamentação, o laudo tem de ser escrito de modo direto, para atender às necessidades dos julgadores e demais interessados no objeto da discussão, sempre com conteúdo claro e limitado ao assunto da demanda, de maneira que possibilite proferirem justa decisão.

Para Sá (1996), o laudo é o documento em que se expressam os conhecimentos que o profissional da contabilidade possui, em face de eventos ou fatos que são submetidos à sua análise. Pires (2019) conceitua o laudo pericial como o relatório feito pelo perito para apresentar, de forma resumida, tudo que ele pôde observar em seus trabalhos.

“De acordo com a NBC PP 01 (R1) (2020), o perito-contador nomeado é o selecionado pelo juiz na perícia judicial; para a extrajudicial é o perito contratado; e, no caso da arbitral, é o perito escolhido. Já o perito-contador assistente é o contratado ou indicado pela parte, tanto em perícias judiciais e extrajudiciais quanto na arbitral.”

Tal documento pode ser entendido sob dois aspectos: materialização do trabalho pericial desenvolvido pelo perito contábil e a própria prova pericial. Além disso, o autor abordou que o laudo pericial contábil deve atender a determinados requisitos extrínsecos e intrínsecos. O primeiro é a lavratura do documento, assinado e rubricado pelo perito, para evitar que haja substituição de folhas; e o segundo prevê que o documento deve ser completo, claro, circunscrito ao objeto da perícia e devidamente fundamentado.

O parecer pericial contábil é o documento lavrado pelo perito assistente, que é produzido separado do laudo. Nele, são apresentadas provas comprobatórias da tese levantada pela parte que o contratou ou, depois da emissão do laudo, em discordância aos procedimentos realizados para sua formação. Sempre que a opinião do parecer contradisser a opinião do laudo, o assistente deve fundamentar suas manifestações divergentes e, assim como o laudo, apresentar estudos, pesquisas e diligências realizadas para se chegar à determinada conclusão.

Da mesma maneira que o laudo, a NBC TP 01 (R1) (2020) define que o parecer é um documento escrito, no qual o perito-contador as-

sistente materializa o conteúdo da perícia e particulariza os aspectos e as minudências que envolvem o seu objeto, além das buscas de elementos de prova necessários para a conclusão do seu trabalho. A linguagem adotada tem de ser acessível aos interlocutores, ao possibilitar aos interessados, dessa maneira, o conhecimento e a interpretação dos resultados obtidos pelo perito. Devem ser utilizados termos técnicos para que qualifique o trabalho pericial, o texto deve conter informações de forma clara e, se necessário, esclarecimentos sobre os termos utilizados.

2.3. Pesquisas em perícia contábil

As pesquisas científicas na área da perícia contábil são reduzidas, como apontam diversos estudos (Araújo *et al.* 2015; Dos Anjos *et al.* 2015; Santos & Rausch, 2009; Salles *et al.*, 2016). Na pesquisa de Salles *et al.* (2016), por exemplo, foram identificados 48 estudos no intervalo de 10 anos (2005-2014), o que representa menos de 5 estudos publicados por ano. Depois de analisados os dados, os autores concluíram que as pesquisas, além de inexpressivas, foram publicadas em periódicos de pouca relevância no sistema Qualis da Coordenação



de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), que é utilizado como critério para medir a qualidade científica dos periódicos brasileiros. Também realçaram que os estudos em perícia contábil naquele período eram incipientes, corroborando outros manuscritos como os de Araújo *et al.* (2015) e Dos Anjos *et al.* (2015).

O estudo de Dos Anjos *et al.* (2015) analisou uma amostra composta por 20 (vinte) artigos, publicados entre os anos de 2000 e 2013 em periódicos listados pelo sistema Qualis/Capes; constataram que a temática mais abordada foi laudo pericial. Mas, apesar disso, devido ao número reduzido de estudos encontrados sobre perícia contábil e ao extenso período analisado, dada a importância dessa temática, ainda identificaram que esse assunto deve ser mais evidenciado e explorado, pois possui abordagens diferenciadas e é de extrema importância para a sociedade.

Souza e Prates (2017) ao analisarem em profundidade o conteúdo abordado em uma amostra de 68 (sessenta e oito) artigos divulgados em periódicos (Qualis B4 ou superior) e congressos, no período de 1999 a 2016, concluíram que, assemelhando-se ao estudo de Salles *et al.* (2016), a produção acadêmica no âmbito da perícia contábil é baixa e não se encontram artigos de alta excelência publicados em periódicos de estratos superiores no Qualis, como A1. Além disso, identificaram que o âmbito judicial tem preferência entre os autores, ao elucidar a propensão a estudos relacionados à perícia contábil e ao trabalho do perito contador.

Seguindo, ainda, a linha de produção científica em perícia, Santos e Prado (2019) enunciaram a evolução do tema perícia contábil em artigos publicados a partir do ano de 2003, em uma amostra de 25 pesquisas. Apesar de observarem

alguma evolução, ao compararem com outros assuntos, apontaram que a perícia contábil ainda é um tema pouco explorado. Observaram que os anos com maior quantidade de estudos sobre perícia foram entre 2014 e 2016, e as principais características encontradas foram: o perfil do perito-contador, o mercado de trabalho e a elaboração dos laudos periciais.

No tocante aos laudos e pareceres técnicos, estudos de revisão de literatura os destacam como recorrentes nas investigações em perícia (Santos & Prado, 2019; Salles *et al.* 2016). Tanto a doutrina como as investigações científicas de perícia contábil apontam que o laudo pericial é indispensável para esclarecer fatos controvertidos entre as partes nos processos judiciais (Tasca *et al.* 2023). Tais instrumentos técnicos atendem às expectativas dos magistrados (3 juízes) para decidirem, entretanto, os advogados (em número de 4) disseram que esses relatórios não são suficientes para o esclarecimento das questões postas (Silva *et al.* 2019); para eles, existem termos técnicos nos laudos e pareceres periciais que não os deixam seguros para decidirem sobre os processos.

Zannon *et al.* (2018) direcionaram sua pesquisa para compreender melhor a atuação do perito assistente que emite o parecer técnico pericial. Para conseguir atingir o objetivo estabelecido, os pesquisadores entrevistaram 13 juízes que atuam na esfera Cível de primeira instância do Estado de São Paulo. Os magistrados disseram que a atuação dos peritos assistentes é relevante para o convencimento motivado e julgamento da causa; também apontaram que o parecer pericial pode ser utilizado



para fundamentar o processo decisório do juiz, por outro lado, sua ausência pode prejudicar e comprometer o capital jurídico (Zannon *et al.* 2018).

Lamego (2018) destaca que o laudo pericial deve apresentar informações corretas, objetivas e visualização simples e clara, segundo o CPC e as normas emitidas pelo CFC. Escalfi, Romão e Borçato (2018), depois de entrevistarem 4 juízes de Umuarama e região, asseveraram que os magistrados estavam satisfeitos com os laudos e pareceres apresentados pelos peritos. Eles responderam, ainda, que esperavam que os peritos fossem éticos, imparciais e mantivessem-se atualizados para realizarem trabalhos de boa qualidade.

Nesse mesmo sentido, Neves Júnior *et al.* (2014) já haviam pesquisado a relevância e a qualidade do laudo na perspectiva de 30 magistrados do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados mostraram que os juízes estavam satisfeitos com os laudos apresentados. Não obstante, os juízes ressaltaram que os peritos necessitam de constante aprimoramento técnico. Nessa mesma direção, tem-se a pesquisa de Santos *et al.* (2013), realizada com juízes e advogados atuantes na região do Alto Vale do Itajaí, a qual apontou a necessidade de aperfeiçoamento do laudo quanto aos termos empregados, a fundamentação e a clareza nas conclusões apresentadas.



“Para a consecução do objetivo geral da pesquisa, que é o de analisar a percepção dos procuradores da AGU em Goiás acerca da importância da perícia contábil, do laudo pericial e do parecer pericial contábil para o exercício de suas atividades, faz-se necessário compreender mais sobre esse público-alvo.”

Para finalizar essa breve exposição do cenário científico envolvendo a perícia contábil, cabe destacar para 2 estudos: Gonçalves *et al.* (2014), que pesquisaram quais características devem ter o perito, segundo os juizes da Justiça Federal, os advogados da AGU e os peritos atuantes em Goiás; e, Neves Júnior, Costa e Pereira (2008), os quais analisaram a atuação do Departamento de Cálculos e Perícias (Decap), de acordo com analistas do órgão. Esse foi instituído para assessorar a AGU, criada em 1988, para atender à revisão e à realização de cálculos das demandas judiciais que envolvem a União, bem como acompanhar trabalhos técnicos, de cálculos e perícias e a revisão de precatórios.

Ambos trazem informações de membros da AGU sobre os trabalhos periciais. Os achados do primeiro estudo mostram, segundo os pesquisadores, que os peritos devem ser éticos, eficientes na comunicação escrita e especialistas em análises contábeis. Além desses pontos, destacaram que a especialização, a experiência e o conhecimento jurídico são essenciais para a realização de um trabalho pericial de qualidade (Gonçalves *et al.*, 2014). No outro estudo, os autores mostraram o quanto o trabalho do De-

cap é fundamental, na visão de seus membros, para subsidiar a feita de recursos a favor da União por parte dos advogados e procuradores da AGU, ao apresentarem números das contestações que tiveram suporte em pareceres técnicos dos peritos assistentes do Decap.

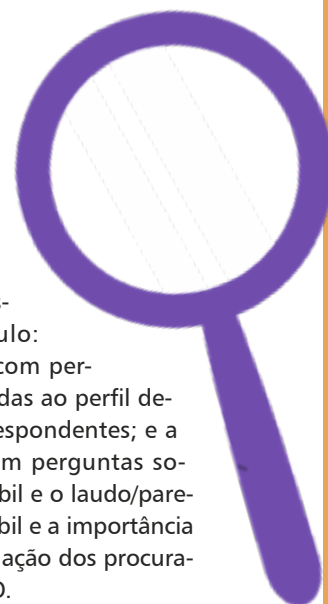
Dessa forma, diante da necessidade de novos estudos mais aprofundados e com outros atores, esta pesquisa busca contribuir com a bibliografia sobre perícia contábil, além de incentivar novos estudos nesses contextos para analisar a importância do laudo/parecer técnico pericial para a AGU, órgão responsável pela defesa e representação da União nos processos judiciais, e demais interessados como advogados, advogados públicos, magistrados, estudiosos e estudantes da área contábil e afins, bem como aos peritos oficiais do juiz e peritos assistentes.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa tem como finalidade apresentar os resultados da análise dos dados coletados por intermédio de entrevistas realizadas com 4 membros da AGU, em Goiás, no ano de 2023. Foram feitas pergun-

tas fechadas e direcionadas, divididas em duas fases, realizadas com detalhes na subseção de entrevistas deste capítulo: a primeira fase com perguntas relacionadas ao perfil demográfico dos respondentes; e a segunda fase com perguntas sobre perícia contábil e o laudo/parecer pericial contábil e a importância desses para a atuação dos procuradores da AGU-GO.

Para a consecução do objetivo geral da pesquisa, que é o de analisar a percepção dos procuradores da AGU em Goiás acerca da importância da perícia contábil, do laudo pericial e do parecer pericial contábil para o exercício de suas atividades, faz-se necessário compreender mais sobre esse público-alvo. É nítido o quanto a perícia contábil é fundamental no apoio, em âmbito judicial ou não, na tomada de decisões de julgamentos em questão, com o auxílio das provas produzidas e documentadas pelo perito. Desse modo, aborda-se o quanto podem ser úteis para os membros da AGU em Goiás e de outros estados brasileiros por extensão.



Segundo a Constituição Federal de 1988, a AGU é a instituição que, diretamente ou por meio de órgão vinculado, representa a União, de forma judicial e extrajudicial, responsável pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo, além de representar judicial e extrajudicialmente os três Poderes do Estado brasileiro e os órgãos que exercem as funções essenciais à Justiça. É uma instituição, portanto, prevista na Constituição Federal, e tem natureza de função essencial à Justiça, não se vinculando, por isso, a nenhum dos três Poderes que representa (Brasil, 1988).

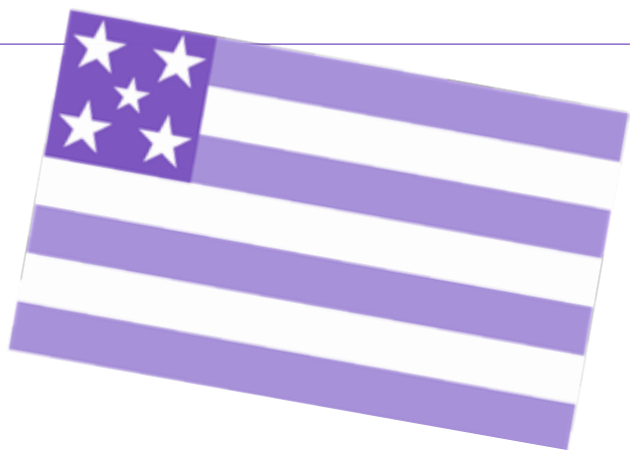
O advogado-geral da União, entre outras atribuições, é responsável por assessorar direta, imediata e pessoalmente o Presidente da República, dirigir a AGU e representar a União no Supremo Tribunal Federal (AGU, 2024). A atuação da AGU se dá de duas formas, consultiva e contenciosa. Segundo a AGU (2023):

A atuação consultiva da AGU se dá por meio da consultoria e do assessoramento e da orientação a autoridades e dirigentes do Poder Executivo, para dar segurança jurídica aos atos administrativos que serão por eles praticados, notadamente quanto ao planejamento e à execução das políticas públicas, à viabilização jurídica das licitações, contratos, convênios e acordos, à atuação

em processos administrativos disciplinares, à defesa de agentes públicos perante o Tribunal de Contas da União, e, ainda, à proposição e análise de atos normativos (emendas à Constituição, leis, medidas provisórias, decretos, portarias e resoluções, entre outros). [...] A atuação contenciosa da AGU se dá por meio da representação judicial e extrajudicial dos três Poderes do Estado brasileiro (Executivo, Legislativo e Judiciário) e também dos órgãos que exercem as Funções Essenciais à Justiça. A representação judicial é exercida em defesa dos interesses da União e de suas autarquias e fundações públicas, quando figurem como autoras, rés ou, ainda, terceiras interessadas. [...] Já a representação extrajudicial é exercida perante entidades não vinculadas ao Poder Judiciário, como órgãos administrativos da própria União, dos estados ou dos municípios.

Os advogados da União, os procuradores da Fazenda Nacional, os procuradores federais e os procuradores do Banco Central são os membros responsáveis por essas atuações. O exercício da Advocacia-Geral da União nos diversos estados do Brasil se dá por intermédio de Procuradorias Regionais, Procuradorias nos Estados, Procuradorias Seccionais, quando se trata de cidades do interior, e Consultorias Jurídicas nos estados.

Em Goiás, tem-se a Procuradoria da União (PU), que faz parte da Procuradoria Regional da União da 1ª Região (PRU1), órgão sob a supervisão e direção da Procuradoria-Geral da União, que está sob direção da Advocacia-Geral da União e é responsável pela representação judicial da administração direta da União, abrangendo os três Poderes da República e as funções essenciais à Justiça, além de atuar perante as diversas instâncias do Poder Judiciário. Os procuradores da PU de Goi-



ás atuam na PRU1 e na PRU da 6ª Região também. Os estados que compõem a PRU1 são: Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e Distrito Federal. Já na PRU6 tem-se apenas o Estado de Minas Gerais.

3.1. Entrevista e sujeitos da pesquisa

A técnica utilizada para obtenção dos dados foi a entrevista, em que as perguntas formuladas pelos pesquisadores são respondidas oralmente pelos pesquisados. Segundo Marconi e Lakatos (2007), a entrevista é um encontro de natureza profissional, entre duas pessoas, em que uma delas obtém informações a respeito de determinado assunto por meio de uma conversação.

As entrevistas podem ser classificadas como estruturada, semiestruturada e não estruturada. A estruturada segue um roteiro preestabelecido, em que as perguntas são feitas em ordem e possui pouca flexibilidade. A semiestruturada também possui um roteiro preestabelecido, porém, tem mais flexibilidade, ao possibilitar que o pesquisado desenvolva ao longo da entrevista os temas buscados, não sendo necessariamente em ordem fixada. Já a não estruturada não tem um roteiro preestabelecido, apenas o tema, não tendo perguntas fechadas e nem direcionadas, por causa disso possui muita flexibilidade.

O tipo de entrevista utilizada nesta pesquisa foi a semiestruturada, com perguntas fechadas e direcionadas, com roteiro preestabelecido, porém, com flexibilidade na ordem de respostas. O roteiro foi dividido em duas partes: a primeira contendo perguntas relacionadas ao perfil demográfico dos respondentes; e a segunda parte com questões sobre a perícia contábil e o laudo/parecer pericial contábil e suas importâncias para a atuação dos procuradores da AGU-GO. A seguir, a Figura 1, com a síntese do roteiro seguido.

As entrevistas foram realizadas individualmente com os procuradores e gravadas, sob autorização de todos eles, mediante protocolo ético lido e assinado pelas partes, em duas vias, sendo uma via dos pesquisadores e a outra dos pesquisados. Participaram do estudo 4 procuradores da AGU em Goiás, que atuam em toda a Procuradoria Regional da União da 1ª Região e da 6ª Região, o que corresponde a 26,67% de um total de 15 (quinze) procuradores lotados na PU-GO, os quais serão mencionados como P1, P2, P3 e P4. Eles desenvolvem atividades em temas específicos de “servidores públicos”, “saúde pública”, “patrimônio público e meio ambiente” e “recuperação de ativos financeiros”, respectivamente.

Ressalte-se que a forma de contato utilizada para a realização da pesquisa foi por telefone com P1, que repassou a solicitação aos outros procuradores. Em seguida, foram agendadas as visitas e realizadas as entrevistas no prédio da AGU, em Goiás, no ano de 2023. Cada entrevista teve duração média de 2 horas.

3.2. Análise de conteúdo

Os dados coletados foram transcritos, organizados e juntados aos diários de campo, para, em seguida, serem analisados, empregando-se uma abordagem

Figura 1: Roteiro da entrevista	
Parte A – Identificação do participante	
Nesta parte, busca-se identificar o perfil demográfico e funcional dos respondentes.	
1)	Por gentileza, informar seu nome completo.
2)	Por gentileza, informar seu gênero.
3)	Atua somente no Estado de Goiás? Em caso negativo, em quais outros estados?
4)	Qual a sua idade?
5)	Qual a sua escolaridade?
6)	Qual o seu tempo de atuação na Advocacia-Geral da União?
Parte B – Conhecimentos gerais sobre perícia contábil	
Nesta parte, busca-se compreender o nível de conhecimento dos participantes quanto à perícia contábil.	
1)	O que entende por perícia contábil?
2)	O(a) senhor(a) diria que as informações obtidas por meio do laudo/parecer pericial estão sendo repassadas de forma que os seus usuários consigam tomar melhores decisões? Se não, o que acha que poderia melhorar?
3)	Ao realizar as atividades de consultoria e assessoramento jurídico ao Poder Executivo, é possível perceber a colaboração e importância da perícia contábil e do laudo/parecer pericial em seu desenvolvimento?
4)	A AGU utiliza o laudo e parecer pericial contábil na execução de suas atividades com frequência?
5)	Em quais casos a perícia contábil normalmente é solicitada?
6)	A Advocacia-Geral da União possui um departamento específico para perícia contábil?
7)	Em sua opinião, o conteúdo do laudo contribui com a execução de seu trabalho? E do parecer pericial contábil?
8)	Em sua opinião, qual a importância do laudo e do parecer pericial contábil para a defesa da União?
9)	Qual a sua área específica de atuação aqui na AGU?
10)	Há algo para acrescentar na pesquisa, além do que foi dito, que ache importante mencionar?

Fonte: elaborada pelos autores.

qualitativa. Para isso, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, que se constitui um conjunto de técnicas de análise das comunicações (Bardin, 1977, 2016). Segundo Bardin (1977, 2016), a análise de conteúdo se divide em três fases, que foram seguidas neste estudo: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento e a interpretação dos resultados.

A pré-análise corresponde à organização do material e da sistematização das ideias para conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas. Nessa etapa, buscam-se cumprir três objetivos: a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos que não precisam necessariamente seguir nessa ordem. A exploração do material equivale à codificação, decomposição ou enumeração em função das regras previamente estabelecidas. E, por fim, o tratamento e a interpretação dos resultados, que correspondem à decomposição dos dados, análise e re-

composição das falas, tornando-as significativas e válidas.

Consoante apresentado na Figura 1, o instrumento de pesquisa tem 2 tópicos principais: os dados sociodemográficos dos participantes e o conhecimento sobre perícia contábil. Em relação a este último item, as perguntas abordavam temas que geraram as seguintes subcategorias analíticas: entendimento geral sobre a perícia contábil; importância do laudo pericial para a atuação profissional dos advogados da AGU; e, finalmente, a categoria para destacar a relevância ou não do parecer técnico contábil nas atividades laborais dos participantes. Ademais, fez-se uma pergunta aberta para que os participantes pudessem eventualmente trazer alguma informação valiosa não contemplada nas questões.



4 Resultados e Discussões

Com o objetivo de identificar e entender em qual contexto o laudo e o parecer pericial contábil podem ser importantes para o exercício das atividades dos procuradores da AGU, esta seção apresenta os dados coletados nas entrevistas, agrupados e analisados da forma que melhor responde à questão-problema do estudo.

4.1. Caracterização dos respondentes

Dos quatro procuradores respondentes da pesquisa, 3 são homens e 1 é mulher. Em relação à posição geográfica de atuação, trabalham em toda a 1ª e 6ª Regiões da PRU. A média de idade é de 50 anos. Quanto à escolaridade, 3 declararam possuir curso de pós-graduação e 1 mestrado. Ao considerar o ano completo, a média de tempo de atuação na AGU é de 22 anos, portanto, eles têm grande experiência profissional.

4.2. Conceituação de perícia contábil

A NBC TP 01 (R1) aborda que a perícia contábil é o conjunto de procedimentos que buscam a produção de provas necessárias para uma melhor e justa decisão acerca dos casos a serem solucionados. Nas entrevistas, foi possível observar que os procuradores entendem sobre perícia, a sua importância e possuem o conhecimento do serviço que ela faz. Para P1, ao ser questionado sobre o que entende por perícia contábil, apresentou o seguinte conceito:

[...] o juiz vai condenar, vai impor à União a obrigação de pagar os atrasados, então, a gente precisa do auxílio de um técnico para fazer essa elaboração desses cálculos, de acordo com o que foi decidido da sentença, a sentença normalmente ela fala o critério de juros, critério de correção etc., mas isso precisa ser

materializado nos autos, então daí a importância de uma pessoa que tem conhecimento na área.

Alberto (2009) define a perícia como um instrumento especial de prova, seja ela científica ou técnica, da autenticidade dos fatos. E P2 compartilha do mesmo entendimento, da perícia como prova, pois afirmou que “A perícia contábil é uma das provas que são produzidas nos autos judiciais para auxiliar o juiz na tomada de decisão dele, então, normalmente são processos que exigem essa prova, esse tipo de prova”.

Para P3, a perícia é um instrumento para se aferir os parâmetros estabelecidos em uma decisão judicial, entendendo-a como:

um instrumento para se aferir, objetivamente, e se encontrar os valores corretos, justos e devidos, observando o comando de uma decisão judicial. Então, o comando judicial ele estabelece parâmetros, então, para se mensurar isso é necessário que se faça essa perícia. Digamos, é a tradução do Direito para os números, a perícia faz essa tradução, ela extrai do comando judicial os valores devidos e justos, seguindo obviamente os parâmetros estabelecidos na decisão.

Assim como Pires (2019), que define a perícia como a manifestação do conhecimento técnico-científico, o entrevistado P4 também compreende a perícia como um trabalho técnico. De acordo com esse:

Perícia contábil é um trabalho técnico feito exclusivamente por profissionais com formação em técnico na Contabilidade ou em Ciências Contábeis, que é um instrumento que visa esclarecer determinados

pontos, determinadas controvérsias existentes em uma demanda, principalmente se tratando aqui da AGU, uma demanda judicial, que venha a colaborar com a decisão final a ser tomada pelo juiz, já que o juiz e as partes normalmente não possuem a formação técnica, a *expertise* na área contábil, é necessário se valer de um profissional da área contábil para destrinchar determinadas provas que são apresentadas no processo, em que se exige um trabalho de peritagem bastante detalhado acerca de transações bancárias, cálculos de atualização de valores complexos, enfim, é um instrumento muito importante para o desenvolvimento da nossa atividade aqui.

Bastos (2013), ao estudar a perícia contábil à luz dos procuradores do Ministério Público Federal, de modo similar, identificou que esses a consideram uma área específica da Contabilidade. Nesse sentido, é responsável por analisar evoluções patrimoniais, como transações bancárias, prestação de contas e aplicação de recursos públicos, até mesmo na atualização de débitos e incidência de juros e correção monetária, assim como apontaram P1, P2 e P4 nesta pesquisa.



“O exercício da Advocacia-Geral da União nos diversos estados do Brasil se dá por intermédio de Procuradorias Regionais, Procuradorias nos Estados, Procuradorias Seccionais, quando se trata de cidades do interior, e Consultorias Jurídicas nos estados.”

4.3. Perícia contábil na Advocacia-Geral da União

Após entender o que seria a perícia contábil para os procuradores, analisou-se o seu contexto na AGU em Goiás. Questionados se a organização possui um departamento específico de perícia contábil, em 100% das respostas obteve-se que sim, que é o Departamento de Cálculos e Perícias (DCP). Além disso, ao serem questionados em quais casos normalmente são solicitadas a perícia, P1 respondeu:

[...] ainda mais no setor que eu trabalho, eu trabalho com a matéria que envolve servidores, que envolve condenações, [...] praticamente em quase todos os processos que eu atuo eu preciso da atuação do setor de cálculos, seja na fase de conhecimento ou na fase de execução, mas a demanda maior é na fase de liquidação.

Em concordância com a resposta de P1, para P2 os casos que mais demandam a perícia também são em relação aos servidores:

Eu faço a chefia da unidade, mas eu trabalho na área de saúde também, na área de saúde a gente quase não tem. Mas, por exemplo, na área de servidor, para fazer os cálculos do quanto ele tem que receber, as parcelas pretéritas, cálculo de contrato, honorários advocatícios, são muitas hipóteses.

Não discordando, P3 afirmou que o setor de servidores públicos é o que mais necessita da perícia contábil, como mostra a sua fala abaixo:

[...] Eu acredito que o carro-chefe, quando a União é parte ré, digamos assim, são as ações de servidores públicos. Servidores públicos que, quando entram na justiça e eventualmente ganham a ação, eles depois vão querer liquidar e receber o crédito e a União vai se defender, aí nessa hipótese ela encaminha para o setor de cálculos e perícias para saber se o valor pleiteado está correto ou não, é um volume gigantesco de demandas que tem de servidores públicos, são milhões de ações.

Além dessa, ainda destacou os setores previdenciário e o de patrimônio público e o de meio ambiente, ao citar, como exemplo, uma ação de desapropriação pelo poder público, em que a parte que teve o imóvel desapropriado ingressa na Justiça para recebimento do crédito.

Em complemento às ações já citadas, P4 afirma que é muito “corriqueira” a utilização do setor de perícia contábil para a análise de laudos apresentados pela par-

te contrária à União, que são confeccionados por peritos privados, tanto em processos judiciais como extrajudiciais. Ademais, destacou casos do setor de recuperação de ativos financeiros:

é muito solicitada na atualização monetária de valores, seja ela de títulos judiciais ou extrajudiciais, é extremamente importante isso, inclusive é obrigatório submeter ao setor contábil.

Identificados os principais casos que a perícia é solicitada, percebe-se que a atuação desses procuradores é de forma contenciosa da AGU. Assim, questionados se é possível perceber a colaboração e importância da perícia contábil e da prova pericial nas atividades de consultoria e assessoramento ao Poder Executivo, que é a forma consultiva, os entrevistados não souberam responder, por não ser a área em que eles atuam.

4.3.1. Laudo e parecer pericial contábil na Advocacia-Geral da União

Diante de todo o exposto, em concordância com as pesquisas de Pires (2019), Silva *et al.* (2019), Andrade e Santos (2016) e Neves Júnior *et al.* (2014), é possível observar a importância da perícia contábil para o fornecimento de informações confiáveis e precisas para seus usuários. Nesse sentido, buscou-se compreender o papel do laudo e do parecer pericial contábil para os procuradores da AGU.

Primeiramente, ao serem questionados se utilizam esses instrumentos com frequência na execução de suas atividades, todos os procuradores responderam positivamente. O entrevistado P4 ainda ressaltou a importância dessa recorrência:

com muita frequência, principalmente na área em que atuo, que é recuperação de ativos financeiros, ações de ressarcimento, ações de cobrança, é extremamente necessário o trabalho pericial, tendo em vista a permanente necessidade de atualização dos valores de liquidação, de valores de sentença, condi-

ções líquidas, é necessário o trabalho prévio do perito para chegar ao valor que a União tem direito a cobrar de determinada pessoa, seja física ou jurídica; e, também, em relação à produção de provas periciais quando a outra parte, por exemplo, apresenta um laudo pericial realizado por um profissional da contabilidade privado. Nós temos que, necessariamente, submeter esse laudo que foi elaborado pela parte contrária à análise do nosso setor de peritagem contábil, a fim de verificar a correção daquele trabalho que foi realizado pelo profissional que atende a outra parte. Então, é de salutar importância do trabalho desenvolvido pelo nosso setor contábil nesse aspecto de defesa dos interesses da União, nessa área de recuperação de ativos financeiros.

Entendida a necessidade da utilização do laudo e do parecer no exercício de suas funções na AGU, buscou-se observar se esses estão atendendo de forma precisa às expectativas e, em caso negativo, o que poderia melhorar em sua abordagem. P1 acredita que, com a parametrização, que foi instaurada por lei, as informações estão sendo repassadas de forma mais fidedigna:

hoje, eu falo a minha experiência aqui no âmbito da Advocacia-Geral da União, nós temos o departamento de cálculos e perícias, que nos atende muito bem, a relação é muito boa. E, para que esse cálculo seja feito da forma mais fidedigna possível, a gente tem aqui uma relação muito próxima com os técnicos, porque eles nos chamam aqui, às vezes, tem alguma dúvida, alguma coisa que eles não entenderam e que precisa da interpretação jurídica para poder fazer determinado cálculo. Então, dentro desse cenário, respondendo objetivamente, quando as informações são passadas de forma mais fidedigna, quando as informações são passadas de acordo

com o que foi decidido, os cálculos vêm de forma mais correta. E isso evita dor de cabeça, evita recurso, porque a parte do outro lado também vai analisar aqueles cálculos, tem a contadoria judicial também que vai analisar os cálculos. A gente tem que acertar, o nosso objetivo é esse, até mesmo para a gente diminuir essa carga de trabalho, se não o processo vai e vem, e essa demora do processo acaba acarretando custo, seja custo da mão de obra, seja custo também de pagamento de juros e correção monetária.

Apesar de atender de forma necessária aos seus usuários, ainda existem aspectos que podem melhorar, como destaca P2:

eu acho que sim [...], porque os laudos, mesmo agora com processo virtual, são feitos ainda que digitalmente, têm uma formatação, a gente prestava muita atenção nisso. Quando os profissionais têm uma formatação boa, legível, que você consegue olhar para o laudo e já entender, porque o juiz ele passa aquele assunto para o perito porque ele não domina aquele assunto, o perito é um auxiliar do juiz. Então, aquele laudo que é bem feitinheiro, que você vê a conclusão, esses são os laudos que realmente nos ajudam.

Então, o que eu acho que pode melhorar, para alguns peritos, é exatamente isso, fazer de forma que ele está fazendo aquilo para uma pessoa que não sabe e da mesma forma o assistente, chega o laudo lá que a gente lê e não entende nada, não serviu para nada. Então, esses laudos que são bem feitos, são bem formatados, que explicam, preparam o leigo, porque o advogado ele não é formado em Ciências Contábeis, ele é formado em Direito, a gente tem uma noção, mas a gente não aprofunda, então esses nos ajudam. Então, aqueles que não ajudam, eu acho que ele pode começar a melhorar por aí.



“A presente pesquisa buscou analisar a percepção dos procuradores da Advocacia-Geral da União em Goiás a respeito da importância da perícia contábil, do laudo e do parecer pericial contábil para o exercício de suas atividades. Foram realizadas entrevistas com 4 procuradores, de forma semiestruturada, com roteiro preestabelecido, mas com flexibilidade no seu desenvolvimento.”

Em concordância com Pires (2019) e Zannon *et al.* (2018), P2 relata essa importância da clareza e boa fundamentação do laudo e do parecer. Segundo Pires (2019), o laudo e o parecer técnico pericial devem atender a determinados requisitos, extrínsecos e intrínsecos, em que o primeiro é a lavratura do documento por escrito, assinado e rubricado pelo perito, para evitar que haja substituição de folhas; e esse segundo que o documento deve ser completo, claro, circunscrito ao objeto da perícia e fundamentado. E, como regulamentação dessas exigências, a NBC TP 01 (R1) (2020) aborda que a linguagem do laudo e do parecer deve ser acessível aos interlocutores, a fim de possibilitar aos usuários da informação o conhecimento e a interpretação dos resultados obtidos pelo perito e, caso necessário, esclarecimento dos termos técnicos utilizados.

Ainda analisando a fala de P2, é possível perceber que alguns documentos preparados pelos peritos deixam de cumprir as exigências normativas de apresentar um relatório claro, objetivo, restrito ao objeto e contendo conclusão transparente (Lamego, 2018). Críticas similares foram apresentadas em outras pesquisas sobre a relevância e utilização de laudos e pareceres contábeis periciais. Zannon *et al.* (2018) aponta-

ram, na visão de magistrados paulistas, a importância dos trabalhos dos peritos assistentes e o destaque de que eles precisam aprimorar o conhecimento técnico e jurídico para que o trabalho seja mais bem compreendido. Isso indica que os peritos devem elaborar laudos inteligíveis, como apontou P2: “...laudos bem feitos, bem formatados, que expliquem, preparam o leigo...”.

A NBC PP 01 (R1) aborda que o perito contábil deve manter um nível adequado de conhecimento sobre a Ciência Contábil, as normas, a legislação e as técnicas relativas à profissão, atualizando-se sempre com programas de capacitação, especialização e treinamento. Mas esses conhecimentos não precisam se restringir apenas à Contabilidade, como detalha P3:

no âmbito que a gente trabalha, na Advocacia-Geral da União, houve uma evolução grande, houve um aperfeiçoamento, porque hoje existe um ato normativo que obriga o advogado da União, ao encaminhar a demanda da perícia para o setor de cálculos e perícias da AGU, para que a gente faça a parametrização, então a gente tem que estabelecer uma série de dados objetivos. [...] então, a gente tem que indicar isso na nossa solicitação e ele recebendo essa solicitação, com critérios bem parame-

trizados, eles nos respondem. [...] E com essa exigência da parametrização, a comunicação se tornou mais precisa, então houve essa melhoria. Agora, claro, seria interessante também, digamos para a situação ideal, que o contador que atua na área judicial/jurídica, tenha também noções gerais de direito, de processo, isso ajudaria. [...] O contador que trabalha com perícia judicial contábil precisa ter algumas noções boas de direito, de direito processual.

O comentário de P3 destaca a relevância de os peritos manterem-se atualizados e, assim, buscarem novos conhecimentos para tornar seu trabalho ainda mais relevante. O principal aspecto realçado na fala é o de que o profissional deve conhecer mais o Direito, o que já havia sido apontado em outros estudos, como os de Gonçalves *et al.* (2014), Neves Júnior *et al.* (2013) e Zannon *et al.* (2018). Essa recorrência permite inferir que há peritos, tanto do juiz como das partes, que desconhecem temas jurídicos fundamentais.

Conforme a NBC TP 01 (R1) (2020), que relata o objetivo do laudo e do parecer como o elemento fundamental para a justa decisão dos interessados, P4 declara-se satisfeito com a elaboração desses instrumentos no seu âmbito de seu trabalho:

particularmente, para o desenvolvimento do meu trabalho, tem sido a contento já há muito tempo, há muitos anos eu não me deparo com trabalhos de peritagem contábil em que eu tenha que determinar esclarecimentos ou uma nova elaboração de um novo parecer técnico, ou algum demonstrativo de atualização. Então, assim, de forma geral, atende perfeitamente aos meus anseios em relação à minha atuação específica de trabalho.

Diante disso, em alinhamento com a pesquisa de Neves Júnior *et al.* (2013), é possível observar que a maioria concorda que os documentos apresentados pelo perito, seja laudo ou parecer, por atenderem de forma satisfatória às questões que lhe são submetidas, elencam os pontos que ainda podem ser melhorados. Tal cenário é semelhante ao apurado em outros estudos sobre laudos e pareceres técnicos contábeis, na visão dos magistrados, como os de Escalfi, Romão e Borçato (2018) e Silva *et al.* (2019).

A partir do exposto, é fundamental entender de que forma o laudo e o parecer contribuem para a execução do trabalho dos procuradores da AGU e quais são suas valências para a defesa da União. P1 afirma que o parecer é fundamental em seu trabalho:

dos processos que eu atuo, não tem como eu trabalhar sem o apoio do setor de cálculo, porque eu tenho que sempre apresentar uma conta, porque eu sou intimado para apresentar uma conta. [...] O parecer é fundamental, é através desta conta que a gente vai informar, que a gente vai evitar que a administração pública, a União, pague mais do que é devido.

É possível observar que, ao tratar da importância da prova pericial, P1 afirma que o parecer pericial emitido pelo perito assistente do DCP, no caso da AGU, é de extrema necessidade para a

União, já que auxilia na verificação do desembolso que o processo possa acarretar para a administração pública, o que economiza importante cifra aos cofres públicos, tratando-se da grande demanda já mencionada. Isso também já havia sido apurado e apresentado na pesquisa feita por Neves Júnior, Costa e Pereira (2008).

Na mesma linha, relata P2:

[...] porque tem caso que a gente se depara, por exemplo, na fase de execução do processo, basicamente é cálculo, em alguns casos [...] então, não só ajuda, como é necessário. Do laudo judicial, a importância é justamente a gente chegar à prestação daquela atividade jurisdicional. Então, se a gente está discutindo algum processo, alguma execução, em que a gente precisa chegar num valor, aquele cálculo, como eu disse, é necessário. [...] E mais importante ainda para a AGU é o nosso parecer do DCP, que vai dizer se aquele cálculo está correto. [...] então, é muito importante para a gente chegar nesse final, nessa prestação jurisdicional.

Ao confirmar o que foi dito por P1, o entrevistado P3 ressalta que o parecer e o laudo são fundamentais, inclusive para a economia dos cofres públicos, semelhante ao apurado no estudo de Neves Júnior, Costa e Pereira (2008):

são fundamentais, porque somente o contador tem formação acadêmica que o habilita a fazer o cálculo correto, algo que o bacharel em Direito não tem. Enquanto a gente entende de lei, de norma, de aplicação da lei no processo, a elaboração do cálculo muitas das vezes são muito sofisticados e isso o operador do Direito não tem condições de fazer, a gente tendo um grupo de contadores que têm essa capacidade técnica de elaborar um parecer correto, para se aferir o valor devido, seja a União como credora ou como devedora, é imprescindível para o trabalho da Advocacia-Geral da União. Todos os anos

esses números são aferidos e, no final, é uma economia bilionária, não é modo de falar, são sempre todos os anos, vários bilhões de economia em razão dessa atuação da AGU, sempre em parceria dos advogados da União com os contadores e engenheiros.

Não discordando dos colegas procuradores, P4 relata a importância do parecer:

a importância é justamente porque normalmente o laudo pericial, que no caso aqui tem o nome de parecer técnico pericial contábil, o nosso parecer é bastante detalhado. Ele analisa bem especificamente todos os aspectos, todos os valores envolvidos, se atualização monetária, juros compensatórios, juros remuneratórios estão de acordo com o exigido pelo contrato, pelo título extrajudicial e também pela sentença ou pelo acórdão proferido pelo Judiciário. Então, ali ele verifica se os valores devidos pela União à parte contrária ou os valores que são devidos pela parte contrária à União estão devidamente, se correspondem a uma atualização correta. [...] Então, o cálculo é extremamente necessário e importante para a redução, se tratando da defesa, a redução do passivo da União.

Esses resultados corroboram outros estudos (Gonçalves *et al.* 2014, Neves Júnior *et al.* 2013; Silva *et al.* 2019; Tasca *et al.* 2023; Zannon *et al.* 2018), ao demonstrarem a extrema necessidade de que os procedimentos utilizados na elaboração dos cálculos devem ser claros, buscando a legitimidade e a transparência do trabalho realizado pelo perito. Pelas descrições dadas pelos quatro procuradores entrevistados, entende-se que ao conceituarem perícia contábil limitam-na, normalmente, ao exercício das suas funções, como um exemplo bastante citado, os cálculos periciais; todavia, a reconhecem como um trabalho técnico e realçam sua grande importância nas atividades da AGU.



Além disso, ao tratar-se de como e em que contexto o laudo e o parecer podem ser fundamentais em seus trabalhos, observam-se que as declarações dadas são, majoritariamente, sobre os pareceres técnicos, emitidos pelos peritos assistentes. Entende-se que, para a Advocacia-Geral da União, o documento objeto da execução de suas atividades mais utilizado é o parecer. Contudo, apesar da limitação conceitual de perícia contábil na visão dos procuradores, ainda é nítido o quanto ela é importante juntamente com o parecer do perito assistente, e até mesmo do laudo do perito nomeado, na execução de suas atividades e no desfecho dos processos.

5 Considerações Finais

A presente pesquisa buscou analisar a percepção dos procuradores da Advocacia-Geral da União em Goiás a respeito da importância da perícia contábil, do laudo e do parecer pericial contábil para o exercício de suas atividades. Foram realizadas entrevistas com 4 procuradores, de forma semiestruturada, com roteiro preestabelecido, mas com flexibilidade no seu desenvolvimento. Para analisar as falas dos participantes, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977, 2016), seguindo as fases de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados.

Os relatos e as discussões deixaram claro o quanto a perícia contábil é relevante para as atividades da AGU, em específico para o trabalho contencioso dos procuradores, que atuam nas diversas áreas, com destaque para as demandas atinentes aos servidores públicos, à saúde pública, ao patrimônio público, ao meio ambiente e à recuperação de ativos financeiros. Observou-se

que, apesar da limitação na conceituação da perícia contábil, os procuradores entendem sua necessidade para a AGU, de que é um trabalho técnico e um instrumento de prova imprescindível, e pode ser desenvolvida apenas por um profissional da contabilidade. E, além disso, compreendem perfeitamente a função da perícia contábil no exercício de suas atividades.

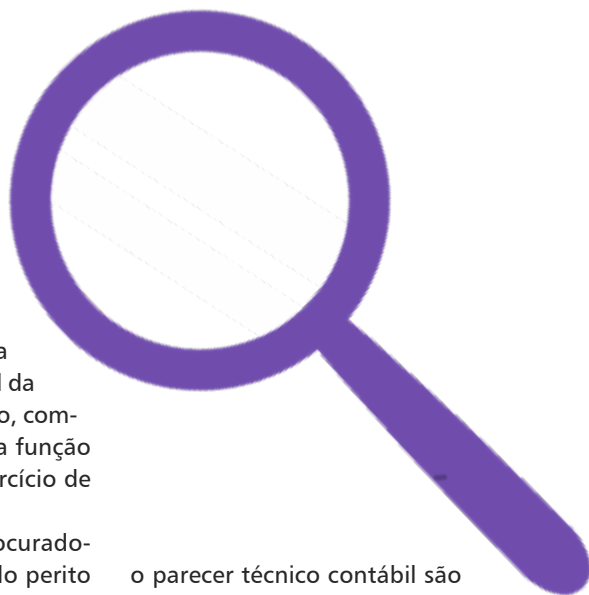
De acordo com os procuradores, para que o trabalho do perito contábil, nomeado ou o assistente, seja realizado de forma mais eficaz e proveitosa, o laudo e/ou parecer elaborado deve ser apresentado com linguagem clara, transparente e precisa, o que corrobora boa parte da literatura trazida no estudo. Ademais, é preferível que os peritos possuam conhecimentos além do contábil, como, por exemplo, de Direito, porque isso, na visão de parte dos entrevistados, traria mais clareza para a compreensão dos relatórios apresentados. Tal fato, também, tem ressonância em boa parte da literatura consultada e destacada ao longo do artigo.

Identificou-se que os serviços que mais demandam a perícia contábil na AGU são do setor de servidores públicos. Conforme declarações, em praticamente todos os processos, o DCP é acionado. Majoritariamente, a perícia é empregada na fase de liquidação/execução da ação. Nesse caso, o documento mais utilizado pelos procuradores é o parecer técnico, que é elaborado pelo assistente técnico do DCP. Já na fase inicial do processo, o documento que mais utilizam é o laudo do perito nomeado, mais necessariamente para conhecimento da causa.

Entende-se que, na execução das atividades dos procuradores da AGU, o laudo e, principalmente,

o parecer técnico contábil são fundamentais para a prestação jurisdicional. Em praticamente todas as atuações, o parecer emitido pelo assistente técnico do departamento pericial é esclarecedor e faz com que os cálculos sejam fielmente considerados de acordo com o que é devido, tendo a União como credora ou devedora. E isso faz com que, todos os anos, haja uma economia bilionária do passivo aos cofres públicos.

Uma das limitações da pesquisa foi a quantidade de sujeitos, composta por apenas quatro procuradores de Goiás, que atuam somente na 1ª e na 6ª Regiões da PRU, e exclusivamente na atuação contenciosa da AGU, apesar de o estudo ser de natureza qualitativa. Portanto, não foi possível identificar a importância da perícia contábil, do laudo e do parecer na atuação consultiva da União. Como sugestão para pesquisas futuras, existem as possibilidades de aumentar o número de entrevistados para as demais regiões da AGU, além da expansão das áreas de atuação específicas dos procuradores. Ainda, pode-se buscar entender a importância desses pontos para a área consultiva do órgão, que trata diretamente da assessoria e consultoria ao Poder Executivo. Além disso, pode-se estender a pesquisa para outros órgãos da União.



Referências

Advocacia-Geral da União (AGU). (2023). Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/sobre>. Acesso em: jan. 2025.

Alberto, V. L. P. (2009). *Perícia Contábil*. São Paulo: Atlas.

Andrade, D. M. de, & Santos, R. B. dos. (2016). A relevância do laudo pericial contábil na perspectiva de magistrados. *Anais do Seminário UFPE de Ciências Contábeis*, Recife, Pernambuco, PE, 10, 1-15.

Araújo, J. G. N. de, de Meira, J. M., da Costa Lopes, L., de Medeiros, P. M., & de Moura Soeiro, T. (2015). Um estudo bibliométrico sobre as características dos artigos de perícia contábil dos principais congressos de Ciências Contábeis. *Revista Uniabeu*, 8(18), 65-82.

Bardin, L. (1977). Trad. de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*, São Paulo: Almedina Brasil.

Bastos, L. T. (2013). A prova pericial contábil na visão dos procuradores do Ministério Público Federal em Goiás. Monografia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, Brasil.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988) Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

Carvalho, A. C. G., Anselmo, G., de Freitas Barbosa, L., Silva, M. P. M., & Campos, T. M. N. (2015). Perícia contábil judicial: ferramenta resolutive de litígios judiciais. *Diálogos em Contabilidade: teoria e prática*, 3(1).

Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (2016). *História dos congressos brasileiros de contabilidade*. (3 ed.), Brasília, CFC-DF.

Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (2020). Normas Brasileiras de Contabilidade: NBC PP 01 (R1) – Perito Contábil.

Conselho Federal de Contabilidade (CFC). (2020). Normas Brasileiras de Contabilidade: NBC TP 01 (R1) – Norma técnica de perícia contábil.

Dos Anjos, C. E. L., Macêdo, J. M. A., Pederneiras, M. M. M., & Soares, Y. M. A. (2015). Produção científica na área de perícia contábil: um estudo bibliométrico em periódicos nacionais. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 9(3), 48-63.

Escalfi, C. A., Romão, G. de O., & Borçato, E. C. (2018). Qualidade e relevância do laudo da perícia contábil judicial: um estudo de caso à luz da teoria das expectativas. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, 19(1), 141-160.

Gonçalves, P. C., Machado, M. R. R., Machado, L. de S., & Zanolla, R. (2014). Características do perito-contador: perspectiva segundo juízes da Justiça Federal, advogados da União e peritos-contadores no contexto goiano. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 11(22), 119-140.

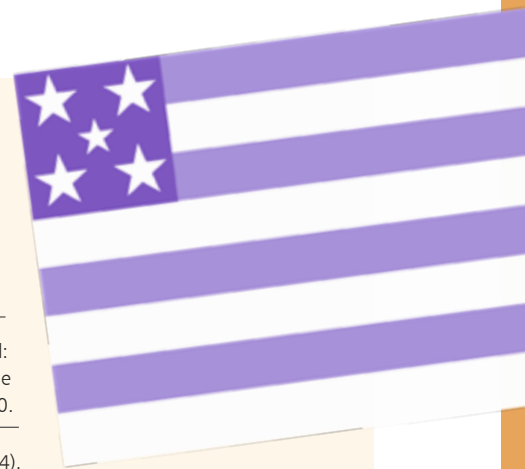
Hoog, W. A. Z. (2005). Prova pericial contábil: aspectos práticos & fundamentais. Curitiba: Juruá.

Hoog, W. A. Z. (2007). Perícia contábil: normas brasileiras. Curitiba: Juruá, 2007.

Lamego, P. D. da S. (2018). Estrutura de apresentação de um laudo pericial à luz do novo Código de Processo Civil (CPC). *Revista Brasileira de Contabilidade*, 67(232), 21-29.

Lei n.º 9.307, de 23 de setembro de 1996. (1996). Dispõe sobre a arbitragem. Diário Oficial da União.

Lei n.º 13.105, de 16 de março de 2015. (2015). Das normas fundamentais e da aplicação das normas processuais. Diário Oficial da União.



Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

Magalhães, A. de D. F. (2001). *Perícia contábil*. São Paulo: Atlas.

Moura, R. (2020). *Perícia contábil: judicial e extrajudicial*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora.

Neves Júnior, I. J. das., Moreira, S. A., Ribeiro, E. B., & Silva, M. C. D. (2013). Perícia contábil: estudo da percepção de juízes de primeira instância na Justiça do Trabalho sobre a qualidade e a relevância do trabalho do perito. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 300-320.

Neves Júnior, I. J. das., Cerqueira, J. G. M. de, Gottardo, M. dos S. P., & Barreto, M. D. (2014). Perícia contábil judicial: a relevância e a qualidade do laudo pericial contábil na visão dos magistrados do Estado do Rio de Janeiro. *Pensa Contábil*, 16(59), 49-57.

Neves Júnior, I. J., Costa, V., & Pereira, C. (2008). Perícia contábil e o trabalho desenvolvido pelo analista do departamento de cálculos e perícias da Advocacia-Geral da União. *Congresso USP de Contabilidade*. São Paulo, SP, 8.

Ornelas, M. M. G. de. (2003). *Perícia contábil*. São Paulo: Atlas.

Ornelas, M. M. G. de. (2011). *Perícia contábil*. São Paulo: Atlas.

Pires, M. I. (2019). Perícia contábil: a importância dos serviços prestados. *Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia-REIVA*, 2(01), 17-17.

Sá, A. L. de. (1996). *Perícia contábil*. São Paulo: Atlas.

Sá, A. L. de. (2004). *Perícia contábil*. São Paulo: Atlas.

Salles, G. L., Machado, M. R. R., Zanolla, E., & Machado, L. D. S. (2016). Perícia contábil: análise bibliométrica em periódicos brasileiros. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(1), 102-124.

Santos, V. dos, Cunha, P. R. da, Tanquella, M., & Valentim, I. (2013). Ruídos no processo de comunicação de perícias contábeis: um estudo na região do Alto Vale do Itajaí/SC. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(3), 55-72.

Santos, C. R. G. M. dos, & do Prado, E. V. (2019). Perícia contábil: um estudo bibliográfico exploratório da evolução do tema por meio de pesquisa acadêmicas a partir de 2003. *UNIVERSITAS*, (24).

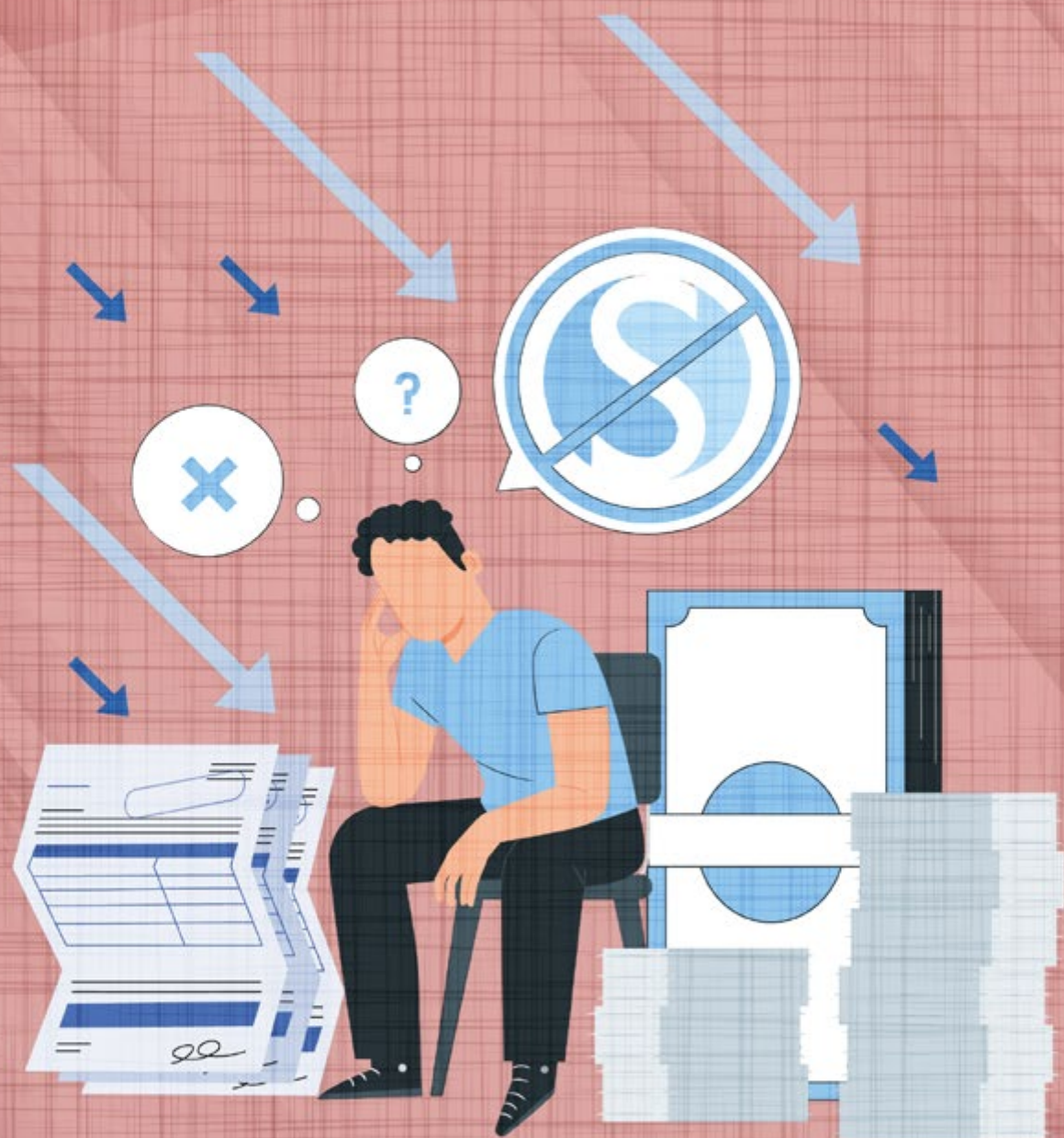
Santos, A. F. dos, & Rausch, R. B. (2009). Perícia Contábil na Revista Brasileira de Contabilidade: uma análise bibliométrica do período de 1992 a 2008. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. Silva, G. B. L. da, & Freitas, P. C. de. (2019). A percepção dos usuários sobre o laudo pericial e parecer técnico contábil. *Práticas em Contabilidade e Gestão*, 7(4), 1-23.

Souza, R. B. L., & Prates, A. (2017). Aspectos da produção científica nacional em perícia contábil entre 1999 e 2016: análise bibliométrica de artigos publicados nos principais periódicos e anais de congressos. In *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade* (pp. 17-18).

Tasca, C. A. A., Novais, L. D. O., Prado, E. R., & Bressan, I. C. (2023). Os desafios do perito-contábil e a importância da perícia contábil nos processos judiciais. *Revista Foco*, 16(11), e376, 01-19.

Zannon, G., Peleias, I. R., Weffort, E. F. J., & Couto, M. B. (2018). A percepção dos juízes paulistanos acerca da atuação do perito contador assistente à luz do Código de Processo Civil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 29(2), 122-149.

Zolet, K. (2010). A qualidade do laudo pericial contábil e sua influência na decisão Judicial. *e-CAP: Electronic Accounting and Management*, 2(2).



Ameaça invisível: exclusão de micro e pequenas empresas do Simples Nacional nas decisões do Carf

Este estudo tem como objetivo examinar as decisões do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf) relativas à exclusão de ofício do Simples Nacional, identificando os principais motivos que levam a essa exclusão e as implicações para as micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. Por meio de uma abordagem qualitativa e análise documental, foram examinados 705 acórdãos do Carf entre maio de 2018 e abril de 2023, coletados manualmente devido à ausência de sistemas automatizados de extração de dados, em virtude da falta de padronização nas decisões. Os resultados revelaram que os cinco principais motivos de exclusão são: existência de débitos fiscais sem exigibilidade suspensa, ausência de recolhimento de contribuições sociais previdenciárias, envolvimento em contrabando ou descaminho, constituição da empresa por interpostas pessoas e falta de escrituração do livro-caixa. Notavelmente, apenas 5,95% dos recursos interpostos obtiveram êxito pleno, mantendo-se a exclusão das empresas do Simples Nacional na maioria dos casos. O estudo destaca a importância da conformidade fiscal e da gestão contábil eficaz para evitar penalidades severas, evidenciando o papel crucial dos profissionais da contabilidade na prevenção de exclusões. Conclui-se que investimentos em capacitação contínua e em sistemas de controle interno são fundamentais para a sustentabilidade e competitividade das MPEs no mercado brasileiro. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o escopo para outros aspectos do regime tributário e considerem o desenvolvimento de ferramentas automatizadas para a extração e análise de dados, visando aprofundar o entendimento das dinâmicas envolvidas.

Antonio Lopo Martinez

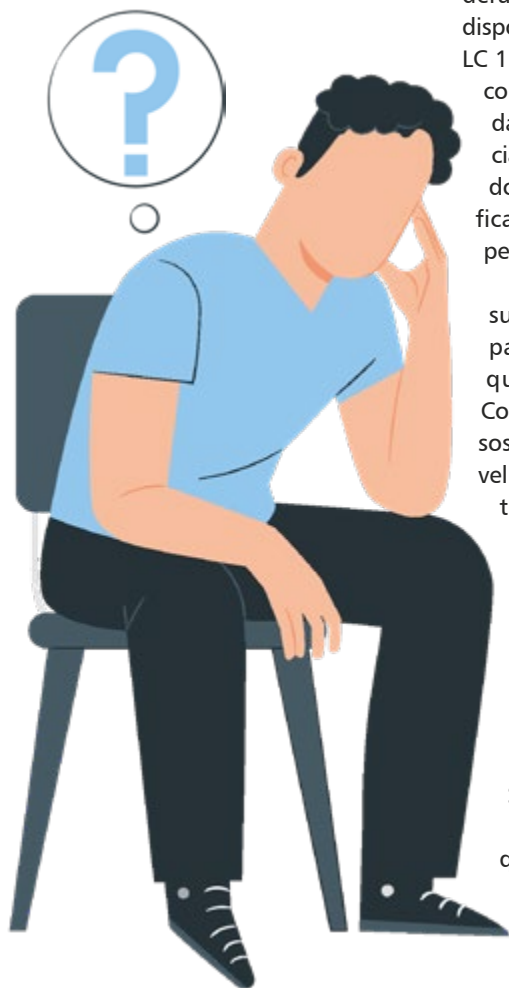
Doutor em Contabilidade pela FEA/USP e em Direito pela Universidade de Salamanca e pela Universidade de Coimbra, é mestre em Administração, com foco em Contabilidade, pela Universidade da Califórnia (Berkeley-USA). É graduado em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia e em Direito pela Universidade Católica de Salvador. É auditor fiscal da Receita Federal e professor visitante na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
E-mail: almartinez@fd.uc.pt

Tanisia Marinho Rodrigues

Doutora em Ciências Contábeis e Administração, é mestra em Ciências Contábeis e Administração, especialista em Direito Tributário, possui MBA em Contabilidade Digital, Contabilidade em IFRS e Pós-MBA em Convergência das Normas Contábeis Internacionais. É CEO da Azienda Gestão Contábil, sócia da Descomplicare Soluções Tributárias, sócia efetiva e conselheira na Associação dos Tributaristas de Alagoas, conselheira suplente do CRCAL, mentora de Finanças Próspera Mulher. É professora universitária, escritora, palestrante e criadora da Comunidade Conte Mais Club.
E-mail: tanisiamarinho@bol.com.br

1 Introdução

As Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) desempenham um papel fundamental na economia brasileira, sendo responsáveis por uma parcela significativa da geração de empregos e do desenvolvimento socioeconômico do país. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2021), as MPEs representam 99% dos estabelecimentos empresariais no Brasil, respondendo por 55% dos empregos formais. Diante dessa relevância, o Governo federal instituiu o Simples Nacional por meio da Lei Complementar n.º 123, de 2006, estabelecendo uma das políticas tributárias mais importantes para o segmento das ME e EPPs (Brasil, 2006).



O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado que simplifica a tributação e reduz os custos administrativos para empresas com receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 (ME) e até R\$ 4.800.000,00 (EPP). Em um cenário econômico marcado por desafios e alta competitividade, esse regime emerge como um instrumento crucial para promover a inclusão dessas empresas no mercado formal, estimulando a geração de empregos e a formalização econômica (Araújo; Dias, 2018).

Contudo, a permanência no Simples Nacional está condicionada ao cumprimento rigoroso dos critérios de elegibilidade e manutenção estabelecidos na legislação. A não observância desses requisitos pode resultar na exclusão de ofício, procedimento realizado pela Receita Federal do Brasil (RFB) com base em dispositivos legais como o art. 29 da LC 123, de 2006. Tal exclusão pode comprometer seriamente a viabilidade econômica das MPEs, especialmente aquelas que dependem dos benefícios fiscais e da simplificação administrativa oferecidos pelo regime.

O processo de exclusão e as subsequentes contestações por parte dos contribuintes são frequentemente mediados pelo Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (Carf), órgão responsável por analisar recursos administrativos em matéria tributária. Estudos anteriores, como o de Rêgo (2020), indicam que as decisões do Carf têm impacto significativo na interpretação e aplicação das normas tributárias, influenciando diretamente a situação fiscal das empresas optantes pelo Simples Nacional.

Estudos anteriores indicam que a exclusão do Simples Nacional tem impactos significativos nas MPEs, afetando sua

competitividade e sustentabilidade. Carvalho *et al.* (2023) analisaram os efeitos do Simples Nacional nas receitas e pagamentos de impostos das pequenas empresas, evidenciando a importância desse regime para o crescimento econômico. Morello e Giongo (2008) discutiram a tributação das micro e pequenas empresas, destacando os desafios enfrentados por esse segmento.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral examinar as decisões do Carf em casos de exclusão de ofício do Simples Nacional, com o intuito de identificar os principais motivos que levam à exclusão e as implicações para as MPEs. O problema central investigado é a alta incidência de exclusões e o baixo índice de sucesso nos recursos apresentados pelas empresas, o que evidencia a necessidade de compreender os fatores que levam a essas decisões desfavoráveis. A questão de pesquisa que orienta este estudo é: **“Quais são os principais motivos que levam à exclusão de MPEs do Simples Nacional pelo Carf e quais são as implicações dessas exclusões para essas empresas?”**

A pesquisa visa fornecer uma análise que auxilie contribuintes, contadores e advogados na prevenção de desenquadramentos indesejados, bem como contribuir para a literatura acadêmica sobre conformidade tributária no regime do Simples Nacional. Ao compreender os motivos recorrentes de exclusão, este estudo contribui para a promoção de melhores práticas de gestão fiscal e contábil entre as empresas optantes, visando assegurar sua permanência no regime e fortalecer sua competitividade no mercado.

“A pesquisa visa fornecer uma análise que auxilie contribuintes, contadores e advogados na prevenção de desenquadramentos indesejados, bem como contribuir para a literatura acadêmica sobre conformidade tributária no regime do Simples Nacional.”

2 Revisão da Literatura

2.1 O Simples Nacional e o apoio às micro e pequenas empresas

O Simples Nacional, instituído pela Lei Complementar n.º 123, de 2006, surgiu como uma política pública essencial para o incentivo à formalização e ao fortalecimento das microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) no Brasil. Essas empresas enfrentam, historicamente, desafios relacionados a cargas tributárias elevadas e à complexidade dos sistemas fiscais convencionais. O regime oferece uma estrutura simplificada de tributação, unificando o recolhimento de diversos impostos em uma única guia, o Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), reduzindo assim os custos administrativos e burocráticos.

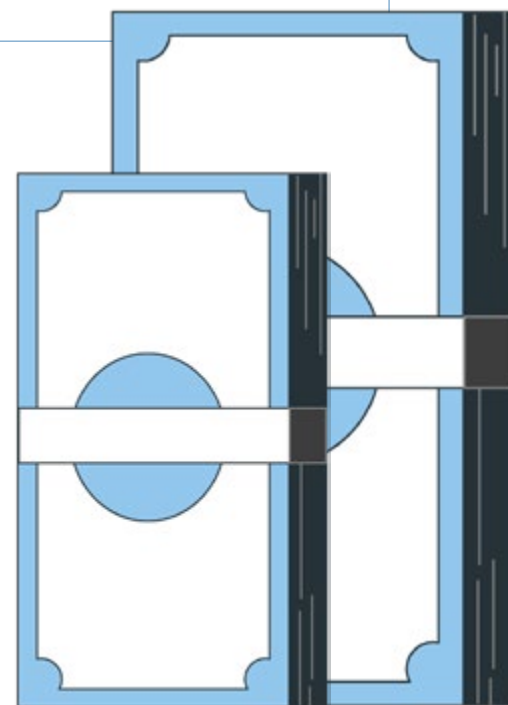
De acordo com a Teoria da Capacidade Contributiva, regimes tributários simplificados promovem equidade ao ajustar a carga tributária às condições econômicas das empresas de menor porte. (Paes, 2015). Nesse sentido, o Simples Nacional estabelece alíquotas progressivas, tabeladas de acordo com o faturamento das empresas, oferecendo uma alternativa mais justa em comparação aos regimes de

Lucro Real e Lucro Presumido (Morella; Giongo, 2008). Essa adequação tributária permite que as ME e EPPs tenham maior competitividade e sustentabilidade financeira.

Estudos indicam que o Simples Nacional proporciona uma economia significativa de recursos, permitindo que empresas de menor porte concorram no mercado, expandam suas operações e reinvestam na economia local (Carvalho *et al*, 2023). Segundo dados do Sebrae (2021), houve um crescimento consistente no número de empreendimentos formais após a implementação do Simples Nacional, o que evidencia seu impacto positivo no empreendedorismo brasileiro.

2.2 Benefícios e desafios do Simples Nacional

O Simples Nacional é amplamente reconhecido como um mecanismo benéfico para as MPes. Suas principais vantagens incluem a possibilidade de menor tributação em comparação aos regimes de Lucro Real ou Presumido e a simplificação no cumprimento da legislação tributária, previdenciária e trabalhista, por meio do pagamento unificado de diversos tributos. Além disso, o regime estimula a formalização de negócios, contri-



bui para a redução da informalidade e promove o desenvolvimento socioeconômico regional.

No entanto, a manutenção desse regime apresenta desafios significativos. A conformidade tributária é um ponto central, exigindo controles contábeis rigorosos para evitar desenquadramentos. Pequenas falhas na gestão fiscal podem resultar na exclusão de ofício, acarretando custos adicionais e a necessidade de adaptação a regimes tributários mais complexos e onerosos, como o Lucro Presumido ou o Lucro Real.

O Simples Nacional apresenta algumas limitações que podem se tornar obstáculos para o crescimento das empresas, como a tributação baseada no faturamento e não no lucro, o que é desvantajoso para empresas com margens de lucro menores (Figueiredo, 2023); restrições quanto a créditos tributários, pois clientes de empresas optantes pelo Simples Nacional não podem aproveitar créditos de impostos como ICMS e IPI, o que pode torná-las menos atrativas para grandes redes de varejo (Pessoa *et al.*, 2016); o limite de exportações de R\$ 3,6 milhões, que restringe o potencial de crescimento internacional; uma complexidade oculta, uma vez que o sistema, embora simplificado, ainda apresenta armadilhas e condições onerosas para as empresas optantes; e a ausência de um período de transição, o que dificulta a adaptação das empresas que ultrapassam o limite de faturamento do Simples Nacional, prejudicando sua continuidade operacional.

Essas limitações enfatizam a importância de uma contabilidade gerencial eficaz e de um planejamento tributário cuidadoso para as empresas optantes. Além disso, ressaltam a necessidade de uma avaliação crítica contínua

do Simples Nacional como política pública de incentivo às MPEs, considerando que, para determinados setores e modelos de negócio, o regime pode não resultar em vantagens significativas e até mesmo criar desvantagens competitivas (Pessoa *et al.*, 2016; Figueiredo, 2023).

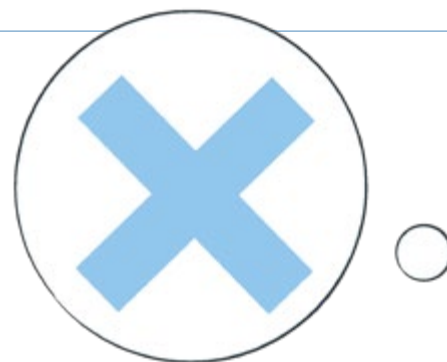
2.3 Exclusão de ofício e o papel do Carf

A exclusão de ofício do Simples Nacional é uma medida administrativa destinada a manter a integridade do regime, assegurando que apenas empresas que atendem aos critérios de elegibilidade se beneficiem dele. A legislação prevê diversos motivos para exclusão, como a falta de comunicação de exclusão obrigatória e a resistência à fiscalização (art. 29, LC 123, de 2006).

O Carf, órgão responsável por julgar recursos administrativos contra decisões da RFB, desempenha um papel essencial na análise dessas exclusões, garantindo aos contribuintes o direito ao contraditório e à ampla defesa (Receita Federal do Brasil, 2023).

A análise das decisões do Carf proporciona uma visão detalhada

dos motivos mais comuns que levam à exclusão e às interpretações normativas que sustentam essas decisões (Rêgo, 2023). Entre esses motivos, destacam-se a existência de débitos fiscais, o excesso de receita bruta e a prática de atos que configurem organização societária vedada pela legislação (Figueiredo, 2023).



2.4 Comparação com regimes tributários similares

Comparado a regimes como o Lucro Presumido e o Lucro Real, o Simples Nacional oferece uma carga tributária reduzida e simplifica o processo de apuração e recolhimento de tributos. Contudo, esses benefícios são contrabalanceados por exigências de conformidade mais rígidas. Diferentemente do Simples Nacional, os regimes de Lucro Presumido e Lucro Real demandam maior complexidade administrativa e controles contábeis mais sofisticados, mas oferecem maior flexibilidade quanto à continuidade em casos de não conformidade (Pessoa *et al.*, 2016).

O desenquadramento do Simples Nacional implica em mudanças significativas na tributação da empresa, incluindo um provável aumento da carga tributária e novas exigências de documentação fiscal. As empresas excluídas devem se adaptar rapidamente a novos procedimentos contábeis e fiscais, o que pode envolver custos adicionais e desafios operacionais (Contabilizei, 2023).

É importante notar que, enquanto o Simples Nacional oferece vantagens significativas para micro e pequenas empresas, ele também pode representar uma barreira ao crescimento em alguns casos. Empresas que ultrapassam o limite de faturamento do regime enfrentam dificuldades na transição para outros regimes tributários, o que pode comprometer sua continuidade operacional (Figueiredo, 2023).

“Além de facilitar a inclusão das MPEs no mercado formal, o Simples Nacional tem um impacto econômico significativo. Estudos indicam que o regime impulsiona o crescimento econômico ao permitir que pequenas empresas invistam em sua expansão, trazendo benefícios diretos para o emprego e o desenvolvimento regional.”

2.5 Impacto econômico do Simples Nacional

Além de facilitar a inclusão das MPEs no mercado formal, o Simples Nacional tem um impacto econômico significativo. Estudos indicam que o regime impulsiona o crescimento econômico ao permitir que pequenas empresas invistam em sua expansão, trazendo benefícios diretos para o emprego e o desenvolvimento regional.

Paes (2015) demonstra que o Simples Nacional teve efeitos positivos na formalização de empresas e na geração de empregos. Segundo a Receita Federal do Brasil (2022), a redução da carga tributária promove a reinjeção de capital no mercado, contribuindo para a dinamização da economia em setores estratégicos como o comércio e os serviços.

No entanto, apesar dos benefícios, o regime pode representar uma barreira ao crescimento em certos casos. Empresas que ultrapassam o limite de faturamento enfrentam dificuldades na transição para outros regimes tributários, o que pode comprometer sua continuidade operacional (Figueiredo, 2023). Além disso, a exclusão do regime pode acarretar impactos financeiros significativos, afetando a competitividade e a sustentabilidade das MPEs.

2.6 Perspectiva internacional e comparações com regimes de outros países

Em uma perspectiva internacional, regimes tributários simplificados para pequenas empresas são adotados em diversos países. O México, por exemplo, possui o *Régimen de Incorporación Fiscal* (RIF), que visa simplificar o recolhimento de impostos para MPEs. Na Austrália, o *Small Business Tax Offset* busca fomentar o empreendedorismo e a formalização (OECD, 2021).

Comparações com esses regimes revelam que, embora o Simples Nacional enfrente desafios específicos, a experiência internacional oferece lições valiosas para o seu aprimoramento (Pessoa *et al.*, 2016). Nos Estados Unidos, programas de incentivos fiscais para pequenas empresas incluem deduções específicas e créditos tributários, mas exigem elevado grau de conformidade fiscal (IRS, 2021).

A literatura evidencia que a simplificação tributária é uma ferramenta eficaz para incentivar o desenvolvimento das pequenas empresas, mas deve ser acompanhada de políticas que facilitem a transição para regimes tributários mais complexos à medida que as empresas crescem.



2.7 A Lei Complementar n.º 123, de 2006 e seus critérios

A Lei Complementar n.º 123, de 2006, conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, estabelece os critérios e tratamentos diferenciados do Simples Nacional. Define que microempresas são aquelas com receita bruta anual de até R\$ 360.000,00, enquanto empresas de pequeno porte apresentam receita bruta anual de até R\$ 4.800.000,00.

A lei especifica critérios precisos para enquadramento e desenquadramento, fornecendo informações detalhadas sobre cada situação a ser observada. Para usufruir dos benefícios estabelecidos, é essencial que a empresa esteja dentro dos limites de receita especificados e não exerça atividade impedida, conforme a lista estabelecida na própria lei.

Conhecer profundamente esses critérios é crucial tanto para empresas que desejam aderir ao regime quanto para aquelas que já fazem parte dele. Evitar a perda do benefício devido a falhas de controle ou descumprimento dos critérios estabelecidos é vital para a continuidade das operações, tornando o cumprimento rigoroso das regras uma prioridade.

A lei contém todas as informações necessárias para enquadramento, impedimento, desenquadramento e exclusão das empresas optantes. A **Tabela 1** apresenta os motivos de exclusão de ofício constantes no Artigo 29, incisos I ao XII, combinados com o art. 17, inciso V, da Lei Complementar n.º 123, de 2006.

Quando uma empresa não cumpre adequadamente algum desses critérios para continuar no Simples Nacional, a Receita Federal do Brasil (RFB) promove sua exclusão de ofício. Essa exclusão, objeto central desta pesquisa, é formalizada por um ato administrativo da RFB e nem sempre está isenta de erros, que podem ocorrer devido a problemas sistêmicos ou falhas de comunicação dentro da administração pública. Nesse caso, conforme a normativa vigente, a empresa pode contestar a exclusão por meio do Processo Administrativo Fiscal (PAF), instituído pelo Decreto n.º 70.235, de 1972.

Embora o PAF tenha sido promulgado antes da Constituição Federal de 1988, o Carf foi legitimado

Tabela 1 – Motivos de exclusão de ofício da Lei Complementar n.º 123, de 2006.

N.	Motivo de exclusão	Fundamentação legal
1	Falta de comunicação de hipótese de exclusão obrigatória.	Art. 29, I, LC 123, de 2006
2	Causar embaraço à fiscalização.	Art. 29, II, LC 123, de 2006
3	Oferecer resistência à fiscalização.	Art. 29, III, LC 123, de 2006
4	Constituição da pessoa jurídica por interpostas pessoas.	Art. 29, IV, LC 123, de 2006
5	Prática reiterada de infração ao disposto na LC.	Art. 29, V, LC 123, de 2006
6	Empresa declarada inapta.	Art. 29, VI, LC 123, de 2006; arts. 81 e 82 da Lei n.º 9.430, de 1996
7	Comercializar mercadorias objeto de contrabando ou descaminho.	Art. 29, VII, LC 123, de 2006
8	Falta de escrituração do livro-caixa.	Art. 29, VIII, LC 123, de 2006
9	Não permitir a identificação da movimentação financeira, inclusive bancária.	Art. 29, VIII, LC 123, de 2006
10	Despesas pagas que superem em 20% os ingressos de recursos no ano-calendário (excluído o ano de início de atividade).	Art. 29, IX, LC 123, de 2006
11	Aquisições de mercadorias superiores a 80% dos ingressos de recursos no ano-calendário (excluído o ano de início de atividade).	Art. 29, X, LC 123, de 2006
12	Descumprimento reiterado da obrigação de emitir documento fiscal de venda ou prestação de serviço.	Art. 29, XI e Art. 26, I, LC 123, de 2006
13	Omitir reiteradamente a folha de pagamento empregados ou contribuintes individuais.	Art. 29, XII, LC 123, de 2006
14	Possuir débito com o INSS ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, sem exigibilidade suspensa.	Art. 17, V, LC 123, de 2006

Fonte: Lei Complementar n.º 123, de 2006 e Lei n.º 9.430, de 1996.

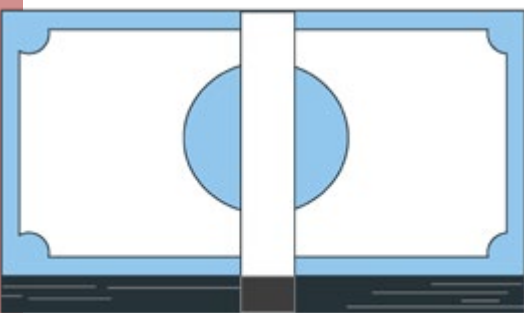
do pelos incisos XXXIV, alínea “a”, e LV do art. 5.º da Constituição, que asseguram a todos o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos, garantindo o contraditório e a ampla defesa. Por meio desse processo, os contribuintes têm a oportunidade de contestar ações fiscais ou tributárias.

O Carf, instituído pela Lei n.º 11.941, de 2009, opera como um órgão colegiado, composto por representantes do Estado e da sociedade, responsável por julgar, em segunda instância administrativa, litígios relacionados a questões tributárias e aduaneiras. Além de suas responsabilidades judicantes, o Carf exerce a função de uniformizar a jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica e a diminuição de litígios.

No desempenho de suas atribuições, os conselheiros do Carf

atuam com neutralidade e imparcialidade, analisando recursos voluntários apresentados pelos contribuintes e recursos especiais interpostos pelas partes quando há discrepância de entendimento entre os colegiados. A jurisprudência formada pelo órgão desempenha um papel fundamental na interpretação uniforme das normas tributárias e aduaneiras.

Com o propósito de identificar as situações mais frequentes levadas ao Carf no contexto das MPes optantes pelo Simples Nacional, este estudo visa fornecer orientações aos contribuintes e seus *stakeholders*. O objetivo é evitar o desenquadramento, conforme os critérios estabelecidos na Lei Complementar n.º 123, de 2006, ou orientar adequadamente quanto à observância dessa lei.



“A abordagem manual possibilitou a identificação e a compreensão das nuances linguísticas e jurídicas presentes nas decisões, essenciais para a extração de informações relevantes ao objetivo do estudo. Este método assegurou a integridade dos dados e contribuiu para a qualidade da análise realizada.”

O principal enfoque deste estudo é identificar os motivos que levam à exclusão do Simples Nacional com base nas decisões do Carf. Além disso, busca-se auxiliar os empresários na implementação de mecanismos de conformidade fiscal que permitam o monitoramento contínuo do *status* de suas empresas, facilitando a tomada de decisões assertivas em relação à exclusão ou à revisão de ações, visando minimizar seus efeitos conforme a legislação vigente.

Destaca-se que o estudo prioriza a segurança jurídica no contexto das decisões do Carf. Apesar da existência de estudos acadêmicos sobre a clusterização de precedentes jurídicos, há uma lacuna na aplicação dessas técnicas para a triagem de processos, especialmente no contexto do Carf e, especificamente, no que se refere às questões relacionadas à exclusão de ofício do Simples Nacional.

A organização das decisões em um compêndio que apresenta as situações mais recorrentes sobre a exclusão de ofício do Simples Nacional é relevante por vários motivos:

Conhecimento para micro e pequenas empresas: proporciona acesso a informações sobre as situações mais comuns relacionadas à exclusão de ofício, facilita o enten-

dimento e ajuda na prevenção por meio de práticas de planejamento tributário lícito.

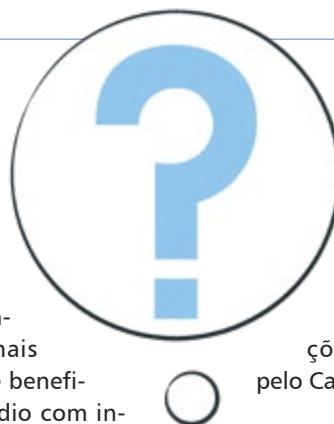
Recurso para profissionais: contabilistas e profissionais do direito podem se beneficiar de um compêndio com informações detalhadas sobre o tema, qualificando-os para orientar seus clientes e fortalecendo seu próprio conhecimento.

Literatura acadêmica: pesquisadores e acadêmicos podem utilizar o resultado do compêndio para aprofundar outras pesquisas relacionadas ao tema de micro e pequenas empresas correlacionadas ao Simples Nacional.

Esses benefícios destacam a importância de compilar essas informações para diversos públicos interessados no assunto.

3 Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, por meio de análise documental das decisões do Carf referentes à exclusão de ofício do Simples Nacional. A escolha por essa metodologia se justifica pela necessidade de compreender



em profundidade os motivos que levam à exclusão das micro e pequenas empresas do regime, bem como as interpretações legais aplicadas pelo Carf em suas decisões.

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada manualmente, em função da ausência de um sistema automatizado que permitisse a extração das informações necessárias. As decisões do Carf não apresentam um padrão consistente em sua redação e grafia, variando consideravelmente entre os diferentes acórdãos. Essa heterogeneidade textual inviabiliza o uso de técnicas automatizadas de mineração de dados, tornando imprescindível uma análise manual minuciosa para garantir a precisão e a confiabilidade dos dados coletados.

A abordagem manual possibilitou a identificação e a compreensão das nuances linguísticas e jurídicas presentes nas decisões, essenciais para a extração de informações relevantes ao objetivo do estudo. Este método assegurou a integridade dos dados e contribuiu para a qualidade da análise realizada.

Para delimitar o escopo temporal da pesquisa, definiu-se um período de análise de cinco anos, compreendido entre **1º de maio de 2018 e 30 de abril de 2023**. A escolha desse intervalo justifica-se por garantir a atualidade das decisões, assegurando que as análises reflitam o contexto legislativo e jurisprudencial recente, considerando possíveis alterações normativas que possam influenciar os motivos de exclusão e as interpretações do Carf. Além disso, esse período proporciona uma amostra representativa, com quantidade significativa de dados para a identificação de padrões e tendências, sem comprometer a viabilidade da análise manual. Por fim, a relevância temporal permite capturar decisões que impactam diretamente as MPes no cenário atual, oferecendo *insights* práticos e imediatos para a prevenção de exclusões.



3.2 Procedimentos de pesquisa

A pesquisa foi conduzida no sítio oficial do Carf (www.carf.fazenda.gov.br), especificamente na seção de Jurisprudência, opção “Acórdãos Carf”. Os critérios de busca estabelecidos foram:

- **Câmaras/Turmas:** todas (para abranger a totalidade das decisões relacionadas ao tema).
- **Data inicial:** 1º/5/2018
- **Data final:** 30/4/2023
- **Ementa contendo:** “SIMPLES NACIONAL EXCLUSÃO OFÍCIO”

A opção por pesquisar na ementa assegura a relevância dos resultados, pois a ementa resume o conteúdo principal das decisões, facilitando a identificação dos acórdãos pertinentes ao objeto de estudo.

Essa busca resultou em 705 processos recuperados. O número expressivo de decisões confirma a importância e a atualidade do tema, demonstrando a necessidade de uma análise detalhada para compreender os motivos que levam à exclusão de ofício do Simples Nacional.

3.3 Análise dos dados

Cada decisão foi analisada individualmente, seguindo um protocolo sistemático para a extração das seguintes informações:

- **Data da decisão (competência):** para situar temporalmente os acórdãos e identificar possíveis mudanças na jurisprudência ao longo do período estudado.
- **Motivo da exclusão:** identificação das razões legais e factuais que fundamentaram a exclusão de ofício.
- **Decisão do Carf:** verificação do resultado do julgamento, estabelecendo se a exclusão foi mantida ou revertida.
- **Data do julgamento:** para correlacionar as decisões com eventuais alterações legislativas ou normativas vigentes na época.

A análise manual permitiu uma compreensão aprofundada de cada caso, essencial dada a ausência de padronização nas decisões. A categorização dos motivos de exclusão foi realizada com base nos dispositivos legais mencionados nos acórdãos e nas justificativas apresentadas pelo Carf.

Após a compilação dos dados, identificaram-se os cinco motivos de exclusão mais recorrentes, focando nos motivos mais frequentes para priorizar a relevância prática, viabilizar a análise e fornecer orientação preventiva às MPes. Com base nessa seleção, elaborou-se um compêndio em formato de quadro, relacionando cada tipo de exclusão com informações relevantes e ações preventivas. Este compêndio visa ser uma ferramenta útil para empresários e profissionais da área, promovendo a conformidade tributária e a permanência das empresas no Simples Nacional.

3.4 Justificativa das escolhas metodológicas

A metodologia adotada foi delineada para responder de forma eficaz aos objetivos do estudo. Optou-se pela análise documental das decisões do Carf devido à relevância dessas decisões para a interpretação e aplicação das normas tributárias relacionadas ao Simples Nacional. As decisões do Carf possuem caráter público e contêm informações detalhadas sobre os motivos de exclusão e as justificativas legais, sendo fonte primária essencial para a pesquisa.

A coleta manual dos dados, embora trabalhosa, foi necessária para garantir a precisão e a integridade das informações. A falta de padronização nos acórdãos inviabiliza a utilização de ferramentas automatizadas, e a análise manual permite captar nuances e detalhes que poderiam ser perdidos em um processo automatizado.

“A delimitação do período de cinco anos equilibra a necessidade de atualidade com a representatividade dos dados. Decisões muito antigas poderiam não refletir as interpretações jurídicas atuais, enquanto um período muito curto poderia não ser suficiente para identificar tendências e padrões significativos.”

A delimitação do período de cinco anos equilibra a necessidade de atualidade com a representatividade dos dados. Decisões muito antigas poderiam não refletir as interpretações jurídicas atuais, enquanto um período muito curto poderia não ser suficiente para identificar tendências e padrões significativos.

A metodologia adotada permitiu a realização de uma análise sistemática e aprofundada das decisões do Carf sobre a exclusão de ofício do Simples Nacional. Ao justificar cada escolha metodológica, buscou-se demonstrar a adequação do método aos objetivos propostos e a preocupação em garantir a relevância e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Este estudo, ao identificar os motivos mais recorrentes de exclusão, oferece subsídios para que empresários e profissionais da área contábil e jurídica possam adotar práticas preventivas e aprimorar a gestão tributária das MPEs, contribuindo para sua sustentabilidade e competitividade no mercado.

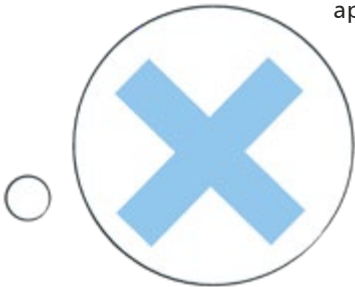


Tabela 2 – Motivos de exclusão de ofício e resultados das decisões do Carf.					
Ordem	Tipo de Exclusão	Qtd	Decisão	Ano	Data Decisão
1	Débitos, excesso de receita, omissão de receita e despesas superior a 20%	186	157 negadas, 18 concedida e 11 parcial	2002 a 2020	2018 a 2023
2	Ausência de contribuições sociais previdenciárias na GFIP e folha de pagamento	159	134 negadas, 13 concedidas e 12 parciais	2003 a 2019	2018 a 2023
3	Contrabando, descaminho	143	141 negadas, 1 concedida e 1 parcial	2005 a 2019	2018 a 2022
4	Interpostas pessoas	73	71 negadas e 2 concedidas	2000 a 2019	2018 a 2023
5	Falta de escrituração financeira	43	39 negadas, 3 concedidas e 1 parcial	2003 a 2015	2018 a 2023
6	Outros tipos de exclusão	101	80 negadas, 5 concedidas e 16 parciais	1996 a 2019	2018 a 2023
	Total	705			

Fonte: acórdãos do Carf

4. Resultados e orientações

4.1 Apresentação dos resultados

O presente estudo analisou 705 processos julgados pelo Carf, decorrentes de autuações fiscais que resultaram na exclusão de MEs e PPs do Simples Nacional. A Tabela 2 apresenta os cinco motivos de exclusão de ofício mais recorrentes identificados nas decisões dos acórdãos.

4.2 Análise dos Tipos de Exclusão

A seguir, detalham-se os cinco tipos de exclusão mais recorrentes, organizados por ordem de frequência, para melhor compreensão.

4.2.1 Débitos, excesso de receita, omissão de receita e despesas superiores a 20%

Esse motivo de exclusão engloba os itens 10, 12 e 14 da Tabela 1 e representa 26,38% do total de processos analisados. Observou-se um lapso temporal significativo entre a petição realizada pela empresa e a decisão proferida pelo Carf, com casos ultrapassando 15 anos para resolução. A maioria das decisões resultou na negação do pedido da empresa, totalizando 157 indeferimentos, 18 deferimentos e 11 decisões parciais.

A exclusão do Simples Nacional, neste caso, acarreta sérias implicações para a continuidade das empresas, que podem ser obrigadas a retroagir e a recalcular todo o período no regime de tributação alternativo, seja Lucro Presumido ou Lucro Real.

4.2.2 Ausência de contribuições sociais previdenciárias na GFIP e folha de pagamento

Associado ao item 13 da Tabela 1, este motivo representa 22,55% dos processos coletados. O intervalo temporal entre a petição e a decisão do Carf é semelhante ao do item anterior, com alguns processos ultrapassando 15 anos. As decisões negativas corresponderam a mais de 84% dos casos (134 indeferimentos), indicando uma maioria absoluta de decisões desfavoráveis às empresas.

4.2.3 Contrabando e descaminho

Vinculado ao item 7 da Tabela 1, este motivo corresponde a 20,28% dos processos. O intervalo entre a petição e a decisão é um pouco menor em comparação com os itens anteriores, mas ainda superior a 10 anos para resolução. As decisões foram indeferidas em mais de 98% dos casos (141 indeferimentos), representando praticamente a totalidade.

4.2.4 Interpostas pessoas

Associado ao item 4 da Tabela 1, este motivo representa 10,35% dos processos analisados. Observou-se que, em alguns casos, o intervalo entre a petição e a decisão do Carf ultrapassou 15 anos. As decisões foram desfavoráveis em mais de 97% dos casos (71 indeferimentos), indicando quase a totalidade de decisões favoráveis ao fisco.

4.2.5 Falta de escrituração financeira

Relacionado aos itens 8 e 9 da Tabela 1, esse motivo representa 6,10% do total de processos. O intervalo temporal entre a petição e a decisão é um pouco inferior aos demais casos, mas ainda superior a 10 anos. As decisões foram negativas em mais de 90% dos casos (39 indeferimentos).

4.3 Implicações da exclusão do Simples Nacional

Considerando a delicada situação das empresas enquadradas no Simples Nacional, a exclusão do regime pode levar à inviabilidade econômica. A maioria das decisões do Carf resultou em indeferimentos, chegando a mais de 75%, o que sinaliza a inelegibilidade das empresas para continuar no regime.

Quando uma empresa entra com um processo de impugnação ou contestação, a exclusão é temporariamente suspensa, permitindo que continue como optante do Simples Nacional. Contudo, ao ter a contestação rejeitada, todo o recolhimento realizado durante o período suspenso é desconsiderado. Isso exige que a empresa retroceda e recalcule todo o período conforme o regime tributário alternativo, seja Lucro Presumido ou Lucro Real.

Os regimes de Lucro Presumido e Lucro Real, estabelecidos pela Lei n.º 9.430, de 1996, e regulamentados pelo Decreto n.º 9.580, de 2018,



possuem critérios de apuração dos tributos federais que divergem significativamente do Simples Nacional.

Para ilustrar o impacto financeiro, considere uma empresa de serviços contábeis beneficiária do Simples Nacional, enquadrada no Anexo III da Lei Complementar n.º 123, de 2006, com uma alíquota nominal inicial de 6%. Supondo uma receita bruta de R\$ 150.000,00 no mês, os tributos pelo Simples Nacional totalizariam R\$ 9.000,00.

No regime de Lucro Presumido, a empresa enfrentaria uma carga tributária de 16,33%, composta por:

- PIS: 0,65%
- Cofins: 3%
- ISSQN: 5%
- IRPJ (alíquota efetiva): 4,8%
- CSLL (alíquota efetiva): 2,88%

Excluem-se os encargos trabalhistas sobre a folha de pagamento, que no Simples Nacional estão incorporados na alíquota de 6%, mas nos demais regimes são calculados com base no total da folha de pagamento.

Diante desse cenário, é fundamental que as empresas adotem medidas preventivas para evitar a exclusão do Simples Nacional.

“A necessidade de precisão e rigor decorre da análise cuidadosa dos dados disponíveis e sublinha a importância de aderir estritamente à legislação contábil vigente, que enfatiza a obrigatoriedade de manutenção de registros contábeis e financeiros atualizados e devidamente escriturados.”

4.4 Importância da gestão contábil eficaz

A necessidade de precisão e rigor decorre da análise cuidadosa dos dados disponíveis e sublinha a importância de aderir estritamente à legislação contábil vigente, que enfatiza a obrigatoriedade de manutenção de registros contábeis e financeiros atualizados e devidamente escriturados.

Segundo o Código Civil brasileiro (Lei n.º 10.406, de 2002), é mandatório que as empresas implementem um sistema contábil, manual ou digital, fundamentado na escrituração dos livros contábeis alinhados com a documentação correspondente, obrigando-as a preparar, anualmente, o balanço patrimonial e a demonstração do resultado econômico (art. 1.179). Entretanto, o Art. 970 estabelece uma exceção para os pequenos empresários, indicando que ME e EPP estão isentas da obrigação de manter tais registros contábeis.

Adicionalmente, a Lei n.º 6.404, de 1976 (Lei das Sociedades por Ações) e suas alterações, reforçam a importância da contabilidade para as empresas, estabelecendo que todas as empresas privadas, brasileiras ou estrangeiras operando no país, devem elaborar suas demonstrações contábeis. Assim, a contabi-

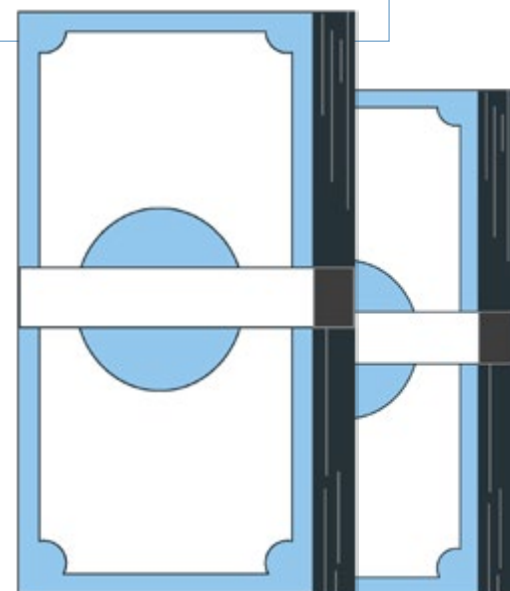
lidade torna-se prática obrigatória para a gestão empresarial transparente e eficaz, de modo a garantir a conformidade legal e a adequada apresentação da situação financeira das empresas.

A Contabilidade é reconhecida como a ciência responsável pelo registro de todas as atividades patrimoniais de uma organização, atuando também como instrumento para resolver disputas distributivas na sociedade (Iudícibus *et al.*, 2011). Nesse contexto, a administração contábil se destaca como elemento crucial para promover o equilíbrio e a estabilidade organizacional, permitindo que os gestores tomem decisões mais informadas para ajustar custos e despesas conforme a realidade empresarial.

A ausência de uma gestão contábil eficaz e de dados financeiros detalhados coloca o empreendedor em uma posição de gerenciamento sem visibilidade clara das operações internas, impossibilitando uma compreensão precisa da realidade do negócio.

4.5 Estratégias para evitar a exclusão do Simples Nacional

A interação entre contabilidade e gestão empresarial é fundamental para a robustez e o crescimento sustentado das corporações, espe-



cialmente para aquelas enquadradas no Simples Nacional. Essa colaboração facilita a administração eficiente do espectro tributário e a adesão às normativas trabalhistas, estabelecendo um arcabouço sólido para a gestão financeira e o apoio às decisões estratégicas.

Práticas contábeis e gerenciais são projetadas para mitigar riscos operacionais, seja por meio de estratégias preventivas ou da identificação e implementação de soluções eficazes para desafios emergentes.

Com base nos estudos de especialistas como Perez e Begalli (2015) e Iudícibus (1998), destacam-se as seguintes estratégias adaptadas para atender às necessidades específicas dos empresários:

Planejamento Financeiro: desenvolver um orçamento empresarial detalhado, contemplando preferências, riscos e oportunidades. Um orçamento alinhado com a realidade da empresa permite monitorar desvios, controlar custos e a otimizar o desempenho financeiro. Essa ferramenta ajuda a prever e mitigar problemas financeiros, servindo como base para a tomada de decisões estratégicas e contribuindo para erradicar débitos fiscais, uma das principais causas de exclusão do Simples Nacional.

Utilização de demonstrações financeiras: empregar indicadores extraídos das demonstrações financeiras para obter uma visão clara da saúde financeira da empresa. Esses indicadores permitem que os gestores avaliem a capacidade de crescimento do negócio, identifiquem limitações e ajuste estratégias, facilitando a gestão estratégica e o direcionamento adequado dos recursos empresariais.

Gestão de estoque de produtos: implementar uma gestão eficaz de estoques e despesas, sejam diretas ou indiretas, é essencial para manter a competitividade e a lucratividade. Compreender o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição permite ajustar preços de venda e gerenciar o lucro operacional de maneira proati-

va. Essa prática é vital para a sustentabilidade financeira e o crescimento do negócio, além de regular o estoque conforme a demanda, mantendo o fluxo de caixa positivo e evitando atingir percentuais de compras e despesas que possam levar à exclusão do Simples Nacional.

Além dessas orientações, é imprescindível que micro e pequenos empresários busquem constantemente aprimorar seus conhecimentos em contabilidade e gestão financeira. Manter a conformidade fiscal da empresa por meio de monitoramentos, seja pela contratação de profissionais habilitados ou pela utilização de ferramentas tecnológicas, é fundamental para atender aos critérios estabelecidos pela legislação do Simples Nacional.

Em suma, para as entidades abrangidas pelo Simples Nacional, perceber a contabilidade não como uma mera obrigação legal, mas como um instrumento estratégico vital para a gestão, é essencial para o sucesso e a sustentabilidade do negócio. Investir em serviços contábeis de qualidade significa investir no futuro da empresa, o que garante a tomada de decisões informadas e a gestão eficaz dos recursos disponíveis.

5 Considerações finais

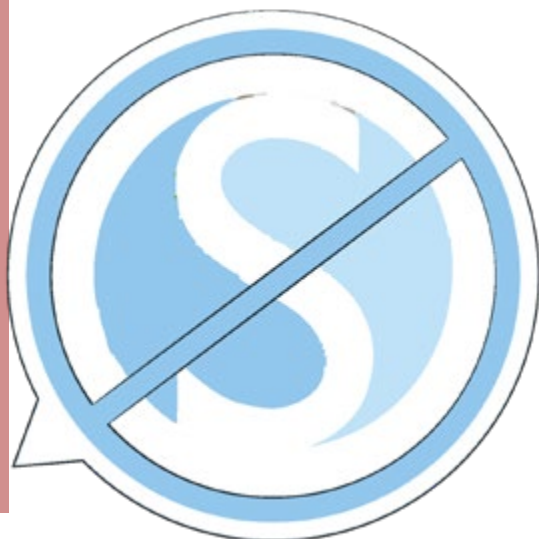
A análise dos cinco motivos mais recorrentes de exclusão do Simples Nacional revelou um cenário preocupante para as MPEs: apenas 5,95% dos recursos interpostos junto no Carf obtiveram êxito pleno na retomada da opção por esse regime tributário. Esse baixo índice de sucesso suscita reflexões importantes sobre a eficácia dos recursos administrativos e a viabilidade de contestar as decisões da Receita Federal do Brasil (RFB).

Esses resultados têm implicações significativas para os profissionais da

contabilidade e para as MPEs. Inicialmente, evidenciam a necessidade de uma postura proativa dos contadores na orientação de seus clientes quanto à importância da conformidade fiscal e dos riscos associados ao descumprimento das obrigações legais. A baixa taxa de sucesso nos recursos administrativos indica que a prevenção é mais eficaz do que a tentativa de reversão das exclusões após sua efetivação. Nesse sentido, o contador assume um papel estratégico na gestão fiscal das empresas, atuando como consultor e facilitador do cumprimento das normas tributárias.

Os profissionais contábeis devem auxiliar as MPEs na implementação de controles internos rigorosos, garantindo a correta elaboração e o envio de informações e declarações fiscais. A adoção de práticas contábeis sólidas e a manutenção de registros financeiros precisos são essenciais para evitar situações que possam levar à exclusão do Simples Nacional. Além disso, é crucial que os contadores se mantenham constantemente atualizados sobre as mudanças na legislação tributária e as interpretações emanadas do Carf, de modo a antecipar possíveis riscos e orientar adequadamente seus clientes.

Outro aspecto relevante é a avaliação criteriosa da conveniência de interpor recursos contra as exclusões. Os profissionais devem informar seus clientes sobre os custos envolvidos, incluindo honorários advocatícios e potenciais encargos adicionais decorrentes de juros e multas, bem como sobre as reais chances de sucesso dos recursos. Essa transparência permite que as empresas tomem decisões informadas, evitando gastos desnecessários em processos com baixa probabilidade de êxito.



“Manter a conformidade fiscal da empresa por meio de monitoramentos, seja pela contratação de profissionais habilitados ou pela utilização de ferramentas tecnológicas, é fundamental para atender aos critérios estabelecidos pela legislação do Simples Nacional.”

A morosidade nas decisões do Carf, com casos que podem ultrapassar 15 anos para serem julgados, também merece atenção. Essa demora acarreta incertezas e impactos financeiros significativos para as empresas, afetando sua competitividade e sustentabilidade. Portanto, os profissionais da contabilidade devem considerar estratégias alternativas, como a negociação de débitos ou a adoção de medidas para regularizar a situação fiscal das empresas, visando minimizar os efeitos negativos da exclusão.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo contribui para a literatura ao evidenciar a necessidade de maior eficiência nos processos administrativos fiscais e de uma abordagem mais preventiva por parte dos profissionais da contabilidade. Os resultados indicam uma lacuna entre a expectativa de reversão das exclusões e a realidade observada nas decisões do Carf, apontando para a importância de pesquisas futuras que investiguem as razões por trás do alto índice de indeferimento dos recursos e a eficácia de diferentes estratégias de defesa, tanto na esfera administrativa quanto judicial.

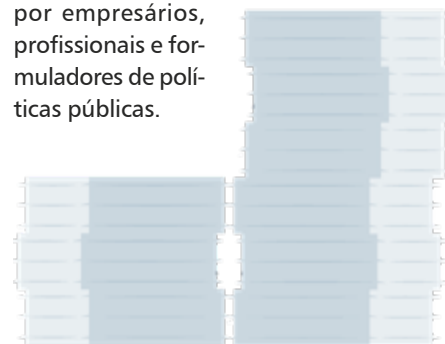
Este estudo contribui para a literatura ao evidenciar a necessidade de maior eficiência nos processos administrativos fiscais e de uma

abordagem mais preventiva por parte dos profissionais da contabilidade. Sugere-se que pesquisas futuras investiguem as razões por trás do alto índice de indeferimento dos recursos e a eficácia de diferentes estratégias de defesa, tanto na esfera administrativa quanto judicial. Nesse sentido, o trabalho de Martinez e Rodrigues (2024) sobre as percepções dos contadores acerca da moralidade tributária entre microempreendedores brasileiros enfrentando a exclusão do Simples Nacional oferece insights valiosos que podem complementar e expandir os achados do presente estudo.

Em conclusão, os dados apresentados reforçam a fundamental importância da atuação preventiva dos profissionais da contabilidade na manutenção das MPEs no Simples Nacional. Ao promoverem a conformidade fiscal, orientarem sobre os riscos e custos associados às contestações e implementarem práticas de gestão eficazes, os contadores desempenham um papel crucial na sustentabilidade e competitividade dessas empresas. Investir em capacitação contínua e em uma comunicação clara e assertiva com os clientes não é apenas uma obrigação profissional, mas também uma contribuição significativa para o fortalecimento do ambiente de negócios no Brasil.

As MPEs, por sua vez, devem reconhecer a relevância do cumprimento das obrigações fiscais e trabalhistas para a permanência no Simples Nacional. A parceria com profissionais qualificados e a adoção de boas práticas de gestão são determinantes para evitar a exclusão do regime e seus impactos adversos. Políticas públicas que visem simplificar ainda mais as obrigações e tornar os processos administrativos mais ágeis podem contribuir significativamente para a sustentabilidade do segmento.

Finalmente, espera-se que este estudo estimule o debate e a reflexão sobre a complexidade do sistema tributário brasileiro e os desafios enfrentados pelas MPEs. A busca por soluções que promovam a justiça fiscal, a eficiência administrativa e o desenvolvimento econômico sustentável permanece como um objetivo compartilhado por empresários, profissionais e formuladores de políticas públicas.



Referências

- BRASIL. Constituição. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- BRASIL. Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972. (1972). Dispõe sobre processo administrativo fiscal. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D70235Compilado.htm
- BRASIL. Decreto nº 9.580, de 22 de novembro de 2018. (2018). Regulamenta a tributação, a fiscalização, a arrecadação e a administração do Imposto sobre a Renda. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9580.htm
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. (2006). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm
- BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. (1976). Lei das Sociedades por Ações. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. (2002). Institui o Código Civil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/10406compilada.htm
- BRASIL. Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009. (2009). Altera a legislação tributária federal. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11941.htm
- BRASIL. Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996. (1996). Dispõe sobre a legislação tributária federal. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9430.htm
- CARVALHO, A. N. M., Pereira, R. A. C., Gomes, J. W. F., & Lucio, F. G. C. (2023). The effects of the national simple tax regime on the small businesses revenue and tax payment in the Ceará state – Brazil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 21(11), 22944–22965. <https://doi.org/10.55905/oelv21n11-234>
- CONTABILIZEI. (2023). Desenquadramento do Simples Nacional: o que acontece? <https://www.contabilizei.com.br/contabilizei-responde/o-que-acontece-quando-ocorre-o-desenquadramento-do-simples-nacional/>
- FIGUEIREDO, L. V. (2023). Simples Nacional: análise crítica do regime tributário diferenciado para micro e pequenas empresas [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP.
- IUDÍCIBUS, S. (1998). Análise de balanços (7a ed.). Atlas.
- IUDÍCIBUS, S., Ribeiro Filho, J. F., Lopes, J. E. D. G., & Pederneiras, M. M. M. (2011). Uma reflexão sobre a contabilidade: caminhando por trilhas da “teoria tradicional e teoria crítica”. *Base Revista de Administração e Contabilidade*, 8(4), 274-285. <https://doi.org/10.4013/base.2011.84.01>
- INTERNAL REVENUE SERVICE. (2021). COVID-19 Business Tax Relief. Taxpayer Advocate Service. <https://www.taxpayeradvocate.irs.gov/covid-19-home/covid-19-business-tax-relief/>
- MARTINEZ, A. L., & Rodrigues, T. (2024). Navigating the Gray Zone: Accountants’ Perceptions of Tax Morality Among Brazilian Micro-Entrepreneurs Facing Simples Nacional Exclusion. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4817476>
- MORELLO, C., & Giongo, J. (2008). Tributação das micro e pequenas empresas: um estudo sobre o impacto do Simples Nacional em relação ao Simples Federal. *Revista do CRCRS*, 134, 6-21.
- OECD. (2021). Taxation of SMEs in OECD and G20 Countries (OECD Tax Policy Studies No. 23). OECD Publishing.

PAES, N. L. (2015). Reflexos do Simples Nacional no emprego e na formalização do mercado de trabalho no Brasil. *Economía, Sociedad y Territorio*, 15(49), 639-663.

PEREZ Jr., J. H., & Begalli, G. A. (2015). *Elaboração e análise das demonstrações financeiras*. Atlas.

PESSÔA, L. C., Costa, G., & Maccari, E. A. (2016). As micro e pequenas empresas, o Simples Nacional e o problema dos créditos de ICMS. *Revista Direito GV*, 12(2), 345-363.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. (2022). Simples Nacional. <https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arrecadacao/EstatisticasArrecadacao.aspx>

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. (2023). Manual da Exclusão do Simples Nacional. https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/MANUAL_EXCLUSAO.pdf

RÊGO, A. G. (2020). Em que medida um tribunal administrativo tributário federal contribui para a defesa de interesses da sociedade brasileira [Trabalho de Conclusão de Curso, Escola Superior de Guerra]. Repositório ESG. <https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1124>.

SEBRAE. (2021). *Anuário do trabalho nas micro e pequenas empresas*. Brasília: Sebrae.

