

Coleção Ciências Contábeis

CONTROLADORIA

Daniel José Cardoso da Silva



ISBN 978-65-5962-129-3



UNIVERSIDADE
FEDERAL
DE PERNAMBUCO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
SECRETARIA DE PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO ABERTA E DIGITAL (SPREAD)
COORDENAÇÃO GERAL UAB/UFPE

Reitor

Alfredo Macedo Gomes

Vice-Reitor

Moacyr Cunha de Araujo Filho

Secretário Geral SPREAD

José Alberto Miranda Poza

Coordenador Geral UAB/UFPE

Francisco Kennedy Silva dos Santos

Coordenador Adjunto UAB/UFPE

André Felipe Vieira da Cunha

Design Instrucional UAB/UFPE | Projeto gráfico

Gabriela Carvalho da Nóbrega

Diagramação

Hanna Kardenya da Silva

Revisão Textual

Daniel Carvalho Cisneiros Silva

Jade Maria Oliveira da Paz

Professor Conteudista Responsável

Daniel José Cardoso da Silva



Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original.

Catálogo na fonte:
Bibliotecária Kalina Ligia França da Silva, CRB4-1408

S586c Silva, Daniel José Cardoso da.
Controladoria [recurso eletrônico] / Daniel José Cardoso da
Silva. – Recife : Ed. UFPE, 2022.
(Coleção Ciências Contábeis).

Inclui referências.
ISBN 978-65-5962-129-3 (online)

1. Controladoria. 2. Administração financeira. I. Título.
II. Título da coleção.

658.151 CDD (23.ed.)

UFPE (BC2022-056)

Como Coordenador do curso de Ciências Contábeis EAD, é uma satisfação e um privilégio apresentar mais um de nossos e-books, que fazem parte de uma coletânea cujo conteúdo foi inteiramente produzido por nossos professores, o que concede um selo de qualidade e uma identidade da UFPE aos materiais didáticos.

Não posso me furtar em ressaltar que o EAD se constituiu num divisor de águas no contexto educacional, notadamente num país com dimensões continentais como é o Brasil, tendo a sua essencialidade mais que evidenciada com a crise sanitária imposta pela pandemia da COVID-19, que obrigou a humanidade a copiar o modelo do EAD como saída para a continuidade das atividades acadêmicas nos mais diversos níveis da educação.

A interatividade, flexibilidade, praticidade e metodologias inovadoras permitem que o aluno do EAD assuma grande protagonismo na dinâmica de construção do seu conhecimento, sendo-lhe exigida, porém, muita disciplina e foco para o alcance dos seus objetivos. Neste momento, o professor figura como um imprescindível mediador desse processo de aprendizagem.

Mas, para além disso, o estudante precisa ter à sua disposição um material didático confiável e atualizado, que lhe ajudará a consolidar os seus conhecimentos, uma vez que nele o aluno vai encontrar o complemento da fala do professor e terá a chance de praticar o conteúdo aprendido através de exercícios e atividades.

Assim, tenho a convicção de que o discente de Ciências Contábeis EAD da UFPE, encontrará nesta obra todo o arcabouço de conhecimentos que lhe são necessários, para a sua formação nesta disciplina, pois a incomparável expertise de nossos docentes que, além de tecnicamente capacitados, têm a sensibilidade e o conhecimento do perfil dos seus alunos, nos trazem essa segurança.

Eu te desejo uma boa leitura!

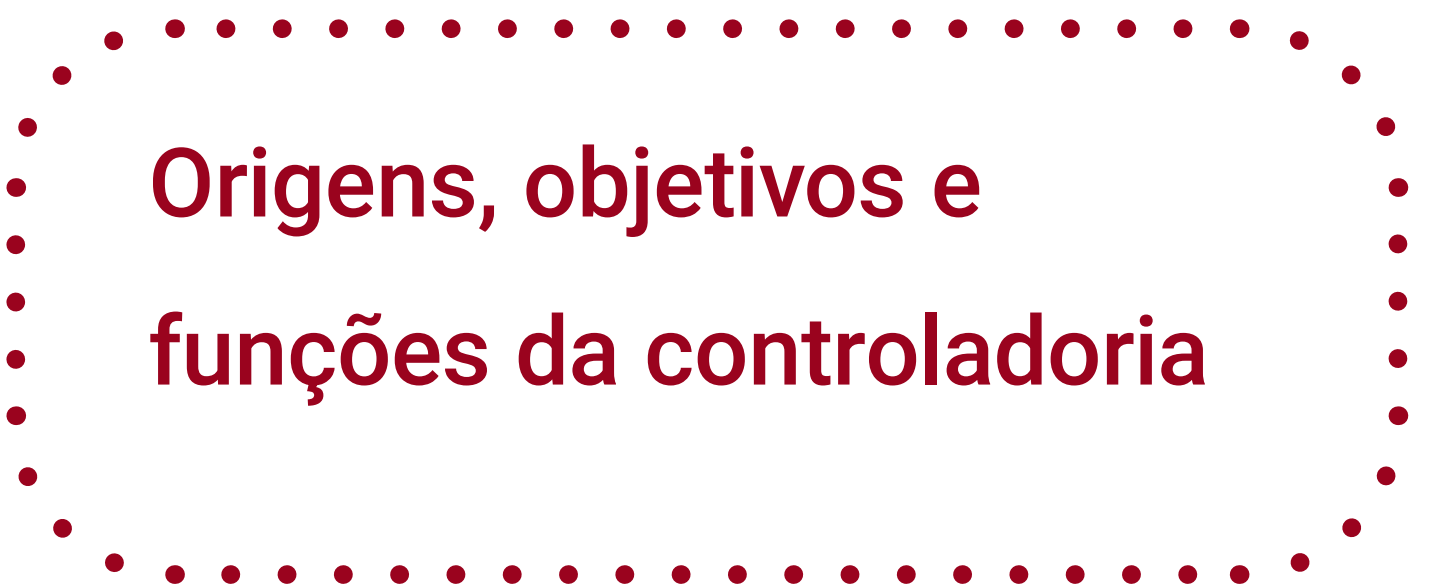
Daniel José Cardoso da Silva, Dr.

Coordenador do Curso de Ciências Contábeis EAD da UFPE

Sumário

1	Origens, objetivos e funções da controladoria	6
	<i>Objetivos de aprendizagem</i>	7
	<i>Introdução</i>	7
1.1	As origens da controladoria	7
1.2	A controladoria no Brasil	9
1.3	Definição, objeto de estudo e funções da controladoria	9
1.3.1	Aspecto conceitual	10
1.3.1.1	Categorização da controladoria como ramo do conhecimento	12
1.3.1.2	Objeto de estudo da controladoria	12
1.3.2	Aspecto organizacional	13
1.3.3	Aspecto procedimental	13
1.4	O controller	14
	<i>Revisando</i>	16
	<i>Saiba Mais</i>	16
	<i>Referências</i>	17
2	A controladoria no planejamento e controle das organizações	19
	<i>Objetivos de aprendizagem</i>	20
	<i>Introdução</i>	20
2.1	Missão, visão, crenças e valores das organizações	21
2.1.1	A missão da controladoria versus a missão da organização	22
2.2	A controladoria e o processo de gestão das empresas	23
2.3	Visão introdutória de orçamento empresarial	25
	<i>Revisando</i>	29
	<i>Saiba Mais</i>	30
	<i>Referências</i>	30

3	Decisões de investimento	32
	<i>Objetivos de aprendizagem</i>	33
	<i>Introdução</i>	33
3.1	Planejamento e decisão de investimentos	33
3.2	Cálculo do valor presente	35
3.3	Técnica do valor presente líquido (VPL)	38
3.4	Técnica da taxa interna de retorno (TIR)	40
3.5	Técnica do período de <i>payback</i>	41
3.6	Taxa de retorno contábil (TRC)	43
	<i>Revisando</i>	46
	<i>Saiba Mais</i>	46
	<i>Referências</i>	47
4	Avaliação de desempenho	48
	<i>Objetivos de aprendizagem</i>	49
	<i>Introdução</i>	49
4.1	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	50
4.2	Capital intelectual	53
4.3	<i>Benchmarks</i>	56
4.4	Exemplo de Orçamento flexível na avaliação de desempenho	57
	<i>Revisando</i>	59
	<i>Saiba Mais</i>	59
	<i>Referências</i>	60

A large, rounded rectangular border composed of small red dots, enclosing the title text.

Origens, objetivos e funções da controladoria

Controladoria

A horizontal dotted line in the red footer, starting from the left edge and ending before the author's name.

Daniel José Cardoso da Silva

Objetivos de aprendizagem

- 1 Entender como se deu o surgimento e a evolução da controladoria;
- 2 Compreender a definição de controladoria, e a distinção entre controladoria como ramo do conhecimento e como um setor nas empresas;
- 3 Identificar as atribuições e o perfil necessário para o *controller*.

Introdução

Presente no organograma de boa parte das entidades, sejam públicas ou privadas, a controladoria exerce um papel fundamental no apoio à gestão.

Embora a controladoria se utilize sobremaneira das informações e dos relatórios produzidos pela contabilidade, é preciso entender que cada uma delas tem finalidade e objetivos próprios no contexto organizacional. Além disso, a controladoria também é subsidiada por uma variedade muito grande de dados, os quais são provenientes dos mais diversos setores da empresa.

Assim, nesse capítulo, iremos observar o contexto histórico e as necessidades das empresas do início do século XX que originaram o que hoje nós chamamos de controladoria. Isso vai facilitar sua compreensão das características, particularidades e atribuições daquele órgão. Também discutiremos a controladoria como uma ciência, e qual é o seu objeto de estudo. Por fim, conheceremos melhor o *controller*, profissional responsável pela coordenação da controladoria nas organizações.

Vamos lá?

1.1 As origens da controladoria

É preciso dizer que, historicamente, a controladoria vem sendo praticada há séculos, pois os primeiros registros de sua atividade são do setor público inglês e do norte-americano, no início do século XV. Porém, o modelo de controladoria atual surgiu e se consolidou fortemente a partir do século passado. Disseminou-se inicialmente no ambiente empresarial norte-americano e, em seguida, espalhou-se

ao redor do mundo em função da globalização (PETERS, 2004).

Em instituições do setor privado, o primeiro registro de uma controladoria ou, pelo menos, de um profissional com a função de *controller* (chamado na época de *comptroller*), encontra-se no ano de 1880 na *Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System*, uma empresa de transporte norte-americana. Naquele tempo, as funções desempenhadas por aquele empregado eram quase que totalmente relacionadas à gestão financeira da entidade (WEBER; SCHAFFER, 2008).

Considera-se que a atividade da moderna controladoria tenha se desenvolvido nos primeiros vinte anos do século XX, mais precisamente em sua segunda década.

Naquele período, ainda como um reflexo da recente revolução industrial, houve a expansão da indústria e o crescimento sem precedentes, em tamanho e em complexidade, das unidades de negócios individuais, criando-se a necessidade de uma contabilidade e de controles financeiros mais exatos, adequados e desenvolvidos cientificamente (SCHMIDT; SANTOS, 2006).

Em paralelo, verificava-se o aumento de fusões entre as grandes empresas, em especial nos EUA. Esse fenômeno começou ainda durante a revolução industrial e deu origem, no início do século XX, aos grandes conglomerados, que possuíam, a partir de então, subsidiárias e filiais, muitas deles transnacionais. A partir de então, seguiu-se uma tendência à descentralização como estratégia natural para o melhor controle das organizações.

Pesquise

Para pensar sobre controles eficazes, assista ao filme *Enron: os mais espertos da sala*, inspirado num dos maiores escândalos corporativos americanos.

Daquela época até a atualidade, as funções do *controller* (em última análise, da própria controladoria) evoluíram e se desprenderam da operacionalização contábil e financeira das firmas, passando a ocupar um lugar mais estratégico e relevante. O foco da controladoria e – por que não dizer? – sua missão, passa a

ser a continuidade e desenvolvimento das organizações, com ênfase na otimização dos seus resultados globais.

Atualmente, o profissional responsável pela controladoria é visto como uma parte fundamental do planejamento estratégico de longo prazo e da gestão corporativa (KÄLLSTRÖM, 1990).

1.2 A controladoria no Brasil

Aqui no Brasil, a controladoria, ou a posição de *controller*, foi introduzida a partir de 1960, com a vinda de empresas multinacionais dos Estados Unidos. Os primeiros controladores foram aproveitados dentre os profissionais responsáveis pela contabilidade ou setor financeiro disponíveis no mercado brasileiro. As primeiras funções e atribuições desses profissionais eram basicamente ligadas aos registros contábeis e às demonstrações financeiras que lhes são decorrentes.

Entretanto, apenas os relatórios contábeis e seus demonstrativos já não conseguiam atender às necessidades de informação, em especial as dos usuários internos. Os gestores se queixavam de que não compreendiam os dados fornecidos pela contabilidade, e de que esta, por sua vez, não apresentava uma visão sistêmica do negócio. Diante disso, separar a função contábil da função financeira foi a alternativa adotada para se adequar a essa nova forma de fazer negócios, desenvolvendo-se, assim, uma nova função: a controladoria (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

1.3 Definição, objeto de estudo e funções da controladoria

É possível que você encontre na literatura acadêmica diversas definições adotadas por diferentes autores, as quais terão relação com a abordagem de suas obras e, muitas vezes, com suas convicções pessoais sobre o tema.

Neste estudo, optei por utilizar a definição apresentada por Borinelli (2006), fruto da tentativa de junção dos escritos dos principais teóricos desse assunto.

Esse autor alerta que podemos definir a controladoria sob três aspectos: conceitual, procedimental e organizacional.

No aspecto conceitual, trata-se da controladoria como ramo do conhecimento.

Já no aspecto procedimental, atribuem-se as atividades e funções à controladoria, a partir do que é preconizado pelo aspecto conceitual. Por fim, no aspecto organizacional, define-se a localização da controladoria como unidade dentro do organograma da empresa.

1.3.1 Aspecto conceitual

Sob este aspecto, entenderemos a controladoria como um “conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.” (BORINELLI, 2006, p. 105).

Tais bases teóricas são fundamentadas nos mais diversos ramos do conhecimento, como se pode observar, logo abaixo, no quadro 1.

Quadro 1 – Ciências que contribuem com a controladoria

Ramo do conhecimento	Contribuição para a controladoria
Contabilidade	Empresta o arcabouço conceitual, sistemas, métodos e a própria teoria para informar, identificar, classificar, registrar, mensurar, acumular e sumarizar as transações e eventos decorrentes das operações realizadas pelas entidades.
Administração	Auxilia a compreender o funcionamento, evolução, crescimento e comportamento das organizações e gestão dos recursos.
Economia	Possibilita o estudo da forma pela qual os indivíduos fazem suas escolhas e decisões econômicas/financeiras, para que os recursos possam contribuir para a satisfação das necessidades das organizações.
Direito	Permite analisar o conjunto de leis, normas, regras que exige dos homens e das entidades jurídicas determinadas formas de conduta.
Estatística	Auxilia no estudo da organização via descrição, discussão, análise e interpretação de dados presentes, passados e futuros.
Matemática	Disponibiliza meios para se calcular as operações em tempo real. Por exemplo: <i>momentum accounting</i> .
Psicologia	Auxilia no estudo do comportamento humano, suas motivações, valores, estímulos e atitudes.
Física	Disponibiliza meios para se calcular as operações em tempo real. Por exemplo: <i>momentum accounting</i> .

Sociologia	Permite estudar a sociedade, suas relações e suas formas de se organizar e se auto-organizar.
Como conjunto de conhecimentos advindos de várias ciências, a controladoria possibilita a compreensão da organização como um fluxo contínuo de transformações.	

Fonte: Rocha (2018, p. 42), com pequenas adaptações

Gostaria de chamar sua atenção para o fato de que, mesmo sendo municiada por diversos ramos do conhecimento, o modelo contábil-financeiro é preponderante na concepção da controladoria. Explicarei melhor esse modelo nos próximos capítulos, mas, para o momento, vou mencionar que ele se divide em três componentes, segundo a proposição de Figueiredo e Caggiano (2008):

- **Orçamento:** instrumento direcional utilizado pela administração das empresas para planejar seus objetivos;
- **Custos:** gastos, ou sacrifícios, despendidos pelas organizações para alcançar aqueles objetivos planejados no orçamento;
- **Contabilidade:** sistema que subsidia a tomada de decisão, fornecendo informações a respeito de eventos que impactam o patrimônio das empresas.
 - **Contabilidade financeira:** voltada para os usuários externos (fisco, órgãos reguladores, acionistas etc.), registra e evidencia o desempenho passado;
 - **Contabilidade gerencial:** voltada para os usuários internos (notadamente os tomadores de decisão), evidencia e tenta projetar o desempenho futuro.

Refleta:

Os termos “contabilidade gerencial” e “controladoria” se originaram nas empresas americanas do século XIX. O mundo anglófono prefere o primeiro para o provedor de informações da gestão financeira. Na Alemanha, usa-se “controladoria”, que é um ramo independente da administração de empresas alemã.

1.3.1.1 Categorização da controladoria como ramo do conhecimento

Levando-se em conta a classificação proposta por Marconi e Lakatos (2003, p. 81), a controladoria deve ser enquadrada entre as “ciências factuais sociais”, pois, segundo Chanlat (1999, p. 21) as ciências sociais se prestam a tornar inteligível a vida em sociedade, seja em algum aspecto particular, ou em sua totalidade.

Você sabia?

Marconi e Lakatos (2003) dividem as ciências da seguinte maneira:

- Ciências formais: Lógica e matemática;
- Ciências factuais naturais: Física, química, biologia e outras;
- Ciências factuais sociais: Antropologia cultural, direito, economia, política, psicologia social e sociologia.

1.3.1.2 Objeto de estudo da controladoria

Dentro da proposição teórica de Borinelli (2006, p. 109), as organizações de um modo geral (ou, em última análise, “o modelo organizacional”) seriam o cerne ou essência da controladoria no que diz respeito ao seu objeto de estudo. Para ele, o ramo de conhecimento “controladoria” estaria especialmente interessado em três questões principais:

- O processo da gestão, notadamente nas fases de planejamento e controle, atentando para a gestão operacional, econômica, financeira e patrimonial;
- As necessidades de informação, materializadas nos modelos de decisão e sistemas de informação;
- O processo de formação dos resultados da organização, contemplando o modelo de mensuração e o modelo de identificação e acumulação.

1.3.2 Aspecto organizacional

Entenda que a controladoria estará inserida no organograma da empresa, podendo figurar como uma diretoria, gerência, superintendência, *staff* e outros.

Na visão do aspecto organizacional, a controladoria é um subsistema do sistema organizacional-formal. Um segmento de uma estrutura maior e complexa. Percebe-se, então, que ela fará parte da estrutura organizacional.

Na qualidade de unidade administrativa, a controladoria terá o seu corpo de técnicos, o seu responsável (*controller*) e as suas responsabilidades delegadas, entre outros. Sua finalidade é garantir informações adequadas à tomada de decisão; colaborar com os gestores na obtenção de eficiência de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; e assegurar a eficácia empresarial, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das diferentes áreas.

Como já mencionei anteriormente, a ênfase é na continuidade da organização e na otimização de seus resultados.

Admitindo-se que a controladoria é uma unidade administrativa, torna-se importante ressaltar que, no organograma da empresa, é imprescindível que ela ocupe um lugar de destaque para que possa cumprir a sua missão (ROCHA, 2018).

Na pesquisa de Borinelli (2006) foi evidenciado que a controladoria aparecia com mais frequência diretamente subordinada à alta administração da empresa, a saber: à Presidência; à Vice-Presidência de finanças; à Vice-Presidência administrativa e financeira; ou ao Conselho de administração.

Para alguns autores (e ainda não há consenso), a controladoria é um órgão de *staff*, já que cada gestor tem autoridade para controlar a sua área e se responsabiliza por seus resultados. Para outros, no entanto, o *controller* é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica (ROCHA, 2018).

1.3.3 Aspecto procedimental

Veja que, nessa abordagem, onde se analisam os procedimentos da controladoria e os fatores de impacto em seu desempenho, o pressuposto é que a controladoria pode ser vista como uma função exercida dentro da organização.

E no que consistiria essa função? Claramente, em proceder aos estudos das melhores práticas a serem adotadas e à escolha dos processos, das rotinas e dos modelos mais precisos e eficazes nas mais variadas atividades da empresa.

É natural imaginar a controladoria coordenando e norteadando os esforços nas partes envolvidas no sistema organizacional-formal, atuando também no apoio e orientação, garantindo o fiel cumprimento do que se planejou.

Em função do porte da organização, a controladoria pode ser imaginada de diversas formas: Controladoria Financeira, Controladoria de Custos, Controladoria de Produção, Controladoria Tributária, Controladoria de *Banking*, Controladoria Regional, Controladoria de Divisão, entre outros (ROCHA, 2018).

1.4 O controller

O termo *controller* deriva do francês “*counterroullour*”. Ironicamente, é o produto de um erro de tradução do termo francês para o inglês no século XVIII (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2001). As primeiras informações sobre a função de *controller* na Inglaterra e nos Estados Unidos referem-se setor público.

Já no setor privado, como já vimos, o *controller* surgiu primeiramente nas grandes corporações americanas, ressaltando-se que gozava do prestígio de ser um executivo de grande confiança do proprietário ou acionista majoritário. O primeiro órgão de classe daqueles profissionais de que se tem registro surgiu em 1931, com a criação do *Controllers Institute of America*.

Não é difícil perceber que o papel do *controller* foi mudando ao longo do tempo à medida que, além das funções de contabilidade, foram incorporadas a necessidade de interação com outros departamentos, o suporte para gerência, a elaboração de sistemas de controle para as mais diversas áreas.

São aplicáveis ao *controller* as observações que fiz anteriormente no que concerne aos aspectos procedimentais e organizacionais da controladoria, uma vez que os papéis nesse caso se confundem.

Em que pese serem todas as suas atribuições revestidas de grande e igual relevância, há de se dizer que a que parece mais ser identificada modernamente com aquele profissional é a de coordenador/gestor do sistema de informações

contábeis e gerenciais da organização.

Ato contínuo, o perfil desta função também precisou mudar, exigindo uma qualificação significativamente maior daquele profissional, inclusive nas relações interdepartamentais, pois suas novas tarefas envolviam interações constantes com todos os departamentos da organização (SOUZA, 2015).

Quadro 2 – Requisitos desejáveis para um *controller*

- Bom conhecimento do ramo de atividade no qual a empresa está inserida, bem como as vantagens e desvantagens que afetam o setor;
- Conhecimento da história da empresa e seu enquadramento com os seus objetivos, suas metas e suas políticas. Conhecer quais são os seus problemas e as principais oportunidades;
- Habilidade de análise de dados contábeis e estatísticos e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de integração dos diversos dados;
- Boa comunicação oral e escrita, haja vista sua necessidade de comunicar os fatos interna e externamente;
- Profundo conhecimento dos princípios contábeis e implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

Fonte: Bruni (2010) baseado em Figueiredo e Caggiano (2008)

Atualmente, nos EUA, o *controller* é geralmente um *Certified Public Accountant* (CPA) ou um *Certified Management Accountant*, ou seja, um contador de gestão certificado (CMA) (ou contador gerencial certificado). Em grandes empresas, ele ou ela pode ter tido experiência em contabilidade pública. Em todas as empresas, tal profissional é responsável por todas as demonstrações financeiras. O *controller* é, via de regra, um funcionário da empresa e, geralmente, se reporta ao diretor financeiro (DRAKE; DINGER, 2001; SOUZA, 2015).

Aqui no Brasil, nos dias de hoje, o *controller* não precisa ser obrigatoriamente um contador. Na prática, são encontrados profissionais das mais diversas origens exercendo essa função. Obviamente, independente da sua formação acadêmica, são requeridos do titular da controladoria conhecimentos aprofundados nas disciplinas que já mencionei anteriormente, incluindo-se também a contabilidade.

Revisando

Como vimos, a controladoria já é praticada há séculos no ambiente da atividade pública. Na atividade privada, a evolução e expansão fabril pós-revolução industrial, além das fusões, incorporações e internacionalizações, foram responsáveis por introduzir a controladoria como uma função no ambiente organizacional.

Assim como no restante do mundo, aqui no Brasil, os primeiros profissionais de controladoria foram recrutados entre chefes de setores de contabilidade ou do setor financeiro. Atualmente, o *controller* é um profissional do qual são exigidas as mais diversas competências técnicas e de relação interpessoal.

Inicialmente, a missão da controladoria era totalmente ligada ao controle. Mas, acompanhando a evolução natural dos modelos de negócio, a controladoria hoje também zela pela continuidade, desenvolvimento e otimização do resultado das organizações.

Podemos definir a controladoria sob três aspectos: a) aspecto conceitual, como ramo do conhecimento; b) aspecto procedimental, atribuindo atividades e funções à controladoria, derivando do aspecto conceitual; e c) aspecto organizacional, definindo-se a localização da controladoria como unidade dentro do organograma da empresa.

Saiba mais

Vídeo **Revolução Industrial**, canal toda matéria.

TODA MATÉRIA. **Revolução Industrial**. Youtube, 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=aVQ_1srdzK4&feature=youtu.be. Acesso em: 03 de março de 2022.

Artigo Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro, de Fiirst, Pamplona, Lavarda e Zonatto.

FIIRST, C.; PAMPLONA, E.; LAVARDA, C. E. F.; ZONATTO, V. C. da S. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. **Enfoque**: Reflexão Contábil, Maringá, v. 37, n. 2, p. 1-20, 2018. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/33342/pdf>. Acesso em: 05 nov. 2020.

Artigo Funções da controladoria: uma análise no cenário brasileiro, de Rogério Lunknes, Darci Schnorrenberger e Fabrícia Rosa.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. Funções da controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista brasileira de gestão de negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 283-299, 2013. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1185/955>. Acesso em: 23 set. 2020.

Referências

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2020.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva (orgs.). **Controladoria empresarial**: conceitos, ferramentas e desafios. Salvador: EDUFBA, 2010. Disponível em:

<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/5630/1/Controladoria%20empresarial.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2020.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

DRAKE, Susan M.; DINGER, Renée. G. **The practical guide to finance and accounting**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KÄLLSTRÖM, Anders. **Uppdrag styreffekt**: om controllern och ekonomistyrnings processen. 2. ed. Malmö: Liber-Hermods, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PETERS, Marcos R. S. **Controladoria internacional**: incluindo Sarbanes Oxley Act e USGAAP. São Paulo: DVS, 2004.

ROCHA, Joseilton Silveira da. **Introdução à controladoria**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/430204/2/eBook_Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_Controladoria_UFBA.pdf. Acesso em: 06 nov. 2020.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Manual de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, Cristiane Teresinha Domingues. **A evolução da controladoria: um estudo no Brasil**. 2015. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/149351/000999994.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2020.

WEBER, Jurgen; SCHAFFER, Utz. **Introduction to controlling**. Stuttgart: Schaffer-Poeschel. 2008. Disponível em: <http://www.book2look.com/vBook.aspx?id=978-3-7910-2759-3>. Acesso em: 18 set. 2020.

2

A controladoria no planejamento e controle das organizações

Controladoria

Daniel José Cardoso da Silva

Objetivos de aprendizagem

- 1** Entender a missão e visão da Controladoria no cotidiano das empresas, observando de maneira mais prática como se dá a sua atuação no planejamento e controle das organizações participando na elaboração dos planos estratégicos e operacionais;
- 2** Entender, além de aplicar, o orçamento como instrumento de planejamento e controle, como também será possível analisar as variações do tipo preço e quantidade, além de criar relatórios gerenciais do planejamento e do controle.

Introdução

Neste capítulo passaremos a entender de forma mais prática a atuação da controladoria no contexto empresarial. Veremos a missão e visão da controladoria e como ela contribui para o cumprimento da missão da própria organização em si. Observaremos, dentro do processo de gestão, a contribuição da controladoria no planejamento e controle das firmas, além da elaboração dos planos estratégicos e operacionais e respectivos relatórios.

Conforme mencionei no capítulo passado, o modelo contábil-financeiro é aceito com predominância, no que se refere ao aspecto conceitual da controladoria. Neste capítulo conheceremos um dos seus componentes: o orçamento. Assim, também o veremos no ambiente do planejamento e controle das entidades.

Por fim, analisaremos problemas envolvendo variações de preço e quantidade, para a tomada de decisão.

Vamos lá?

2.1 Missão, visão, crenças e valores das organizações

A partir de diversos estudos como o de Bertalanffy (1977), as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos, como organismos vivos, devido à dinâmica das suas relações com agentes presentes em seus ambientes: interno e externo. Como exemplos desses agentes teriam: clientes, fornecedores, colaboradores, governos, acionistas, sociedade etc. Dessa maneira o enfoque sistêmico permite uma melhor compreensão das noções de eficiência e eficácia do sistema empresa e seus subsistemas.

Segundo a proposta de Catelli (2010), os subsistemas de uma empresa seriam: subsistema institucional, subsistema gerencial, subsistema operacional, subsistema organizacional, subsistema de comunicação, subsistema de informação e subsistema humano comportamental.

Você Sabia?

A teoria geral dos sistemas se fundamenta em estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, em 1920, e vê toda forma de organização como um sistema.

A declaração das missões, crenças e valores visa retratar, inicialmente, o pensamento dos sócios para qual caminho e como a organização deve caminhar. Outro ponto que pode ser visualizado através dessa declaração é a própria cultura organizacional, que nada mais é do que os modos e costumes que a empresa adota nas suas operações (SILVA et al., 2010).

Segundo Pereira (2001, p. 51), “A missão da empresa, que se refere à razão de sua existência, caracteriza-se como o elemento que orienta e integra suas partes (subsistemas), constituindo-se num objetivo permanente e fundamental para sua atuação”. Pode-se inferir que a própria subsistência e continuidade da firma vão depender do cumprimento dessa missão.

Também se pode imaginar que: a proximidade dos agentes já mencionados acima e as organizações, será influenciada pela identificação daqueles com a

especificação (declaração) de como a empresa pretende agir perante o ambiente (interno ou externo) e serve como um meio de se alinhar expectativas, a fim de cumprir objetivos mútuos. Entende-se que esses objetivos estejam presentes na missão institucional, bem como a forma de atuação da organização, e, portanto, deve ser percebido nas decisões e atos realizados pela organização em qualquer um de seus diversos níveis (SILVA *et al.*, 2010).

Já a visão institucional, nas palavras de Rocha (2018), significa a explicitação do que se idealiza para a organização. Envolve desejos de onde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontade, sonho e ambição. Com relação aos valores das instituições, Gouillart e Kelly (1995, p. 37) afirmam que: “Por trás de toda intenção estratégica, operando como fator de equilíbrio entre os vários componentes, está um conjunto de valores e crenças. Explícita ou intrinsecamente, eles guiam as decisões da vida corporativa.” Aqueles autores ainda acrescentam que os referidos valores e crenças sejam coerentes e consistentes, pois irá, inclusive, definir os comportamentos inegociáveis da empresa servindo de “boias luminosas” para a navegação em áreas nevoentas, formando dessa maneira a cultura da empresa.

Pesquise:

Que tal dar uma navegada pela internet, visitando os sites institucionais de empresas de vários tipos e tamanhos, identificando e comparando suas declarações de Missão, crenças e valores? Analise-as e tire suas conclusões.

2.1.1 A missão da controladoria *versus* a missão da organização

Como vimos no capítulo passado, com sua natural evolução, a controladoria passou a se preocupar com a continuidade das firmas. Assim, pode-se enxergar uma clara relação entre o papel da controladoria e a missão institucional da organização. Caberia à controladoria zelar e contribuir proativamente para o cumprimento da missão e visão empresarial, atuando também como guardião dos valores

e crenças da entidade ou, em última análise, da própria cultura organizacional.

Obviamente, o resultado global da empresa e a busca pela sua otimização também estão no escopo da controladoria e devem ser plenamente compatíveis com a missão, crenças e valores declarados pela própria organização.

2.2 A controladoria e o processo de gestão das empresas

O quadro 1, logo abaixo, apresenta as etapas do processo de gestão, segundo a proposta de Borinelli (2006). Vale ressaltar que há diferenças ou pequenas variações entre o ponto de vista daquele pesquisador e outros autores. Mas o mérito dessa forma de apresentação é facilitar o entendimento da atuação da controladoria mantendo o embasamento teórico, com foco no resultado de cada etapa do processo de gestão. Além disso, percebe-se uma sequência lógica desde o início e até o fim de cada etapa, como também se caracterizarem por serem atividades fim (BRUNI, 2010).

Quadro 1 – Etapas do processo de gestão

- **Planejamento:** estabelecimento de objetivos, metas e planos;
- **Orçamento:** transformação dos planos em orçamento operacional e financeiro;
- **Execução:** implementação dos planos;
- **Controle:** observação e mensuração o desempenho, comparando o real do esperado e analisando suas variações e suas causas;
- **Medida Corretiva:** sugestão, implementação e acompanhamento de medidas corretivas;
- **Avaliação de Desempenho:** atribuição de conceito ao desempenho medido.

Fonte: Elaboração do autor a partir de Borinelli (2006) e Bruni (2010)

A partir das etapas mencionadas acima, podemos enxergar a atuação da controladoria em cada uma delas, conforme demonstrado no quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Atuação da controladoria no processo de gestão

- a. **Planejamento:** dividindo-se em estratégico e operacional.
 - II. **Estratégico:** Análise das potencialidades internas da empresa, objetivando o alcance de suas metas de mercado. A partir daí, a organização busca se utilizar suas vantagens competitivas frente ao cenário de concorrência, a fim de superar seus adversários. O papel do *Controller* na formalização do planejamento estratégico é o de participar ativamente na escolha das diretrizes e objetivos estratégicos da organização e consolidar os diversos planos operacionais num planejamento global integrado.
 - III. **Operacional:** É o momento de colocar em prática o que se pensou na fase estratégica do planejamento. Consiste em estabelecer as responsabilidades e recursos: humanos, financeiros e materiais, tudo isso inserido em um cronograma de trabalho. O *Controller* acaba fazendo o papel de coordenador do plano operacional: assessorando as unidades e funções organizacionais com informações e aconselhamentos tanto operacional quanto financeiro, econômico e contábil.
- d. **Orçamento:** Trata-se da formalização, através de números, do planejamento estratégico e operacional, os quais serão referência para a etapa de controle que sucederá a execução. Os *Controllers* atuam coordenando todo o processo, determinando as premissas que devem ser seguidas pelos gestores, prestando assessoria na construção dos resultados, consolidando todos os orçamentos.
- e. **Execução:** A transformação do que foi planejado e orçado em realidade. O *Controller* contribui com o monitoramento e apoio informacional às áreas e, notadamente, à alta gestão.
- f. **Controle:** O controle serve para garantir que tudo saia conforme o planejado. Segundo Prestes (2002) as principais ferramentas de controle da gestão seriam: controle de capital de giro; controle de contas a receber; controle de contas a pagar; controle de estoque; controle de fluxo de caixa; controle de custos e despesas. Caberá ao *Controller* coordenar todo o processo de controle. Portanto, o responsável pela Controladoria, apontará os principais desvios, descobrirá as causas desses desvios, cobrará ações corretivas por parte dos gestores operacionais, repassando assim as informações para os gestores estratégicos. Vale ressaltar que os *controllers* não irão executar os controles, quem executará serão os gestores operacionais.
- g. **Medidas corretivas:** O processo de medida corretiva é algo que vem correlacionado com o controle, seria um tipo de consequência do controle. Qualquer fuga desta conformidade acusada pelo controle deverá ser passível de uma ação corretiva. O *Controller* tem um papel fundamental neste processo, visto que, além de auxiliar na identificação de possíveis ações, ele será responsável em monitorar as soluções adotadas.
- h. **Avaliação de desempenho:** A mensuração do desempenho confronta o que foi planejado versus o executado. Normalmente são utilizados índices que, podem ser comparados com indicadores médios do setor, com o próprio desempenho da entidade, a fim de criar um diag-

nóstico daquilo que se considera como bom ou mau desempenho. Os Controllers são fundamentais nesta fase. Cabe-lhes a responsabilidade da mensuração do desempenho, contribuindo ainda com auxílio na escolha dos indicadores e na avaliação, propriamente dita, do desempenho.

Fonte: Elaboração do autor a partir de Bruni (2010)

Você Sabia?

Nas pequenas empresas, geralmente o *controller* é também o gestor, ou seja, representam a mesma pessoa que geralmente é o proprietário.

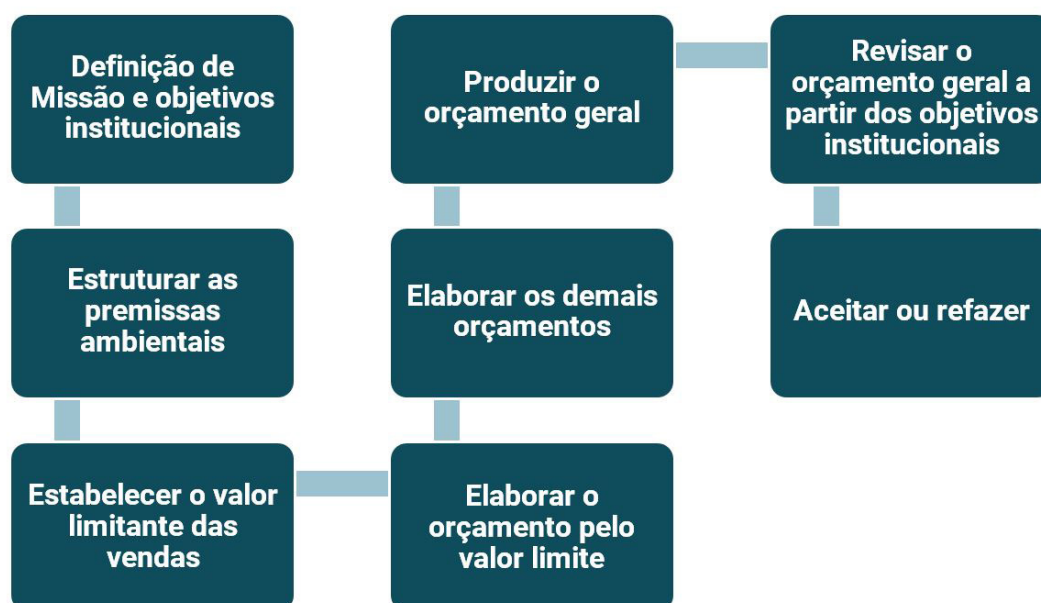
2.3 Visão introdutória de orçamento empresarial

Um orçamento é um plano detalhado de aquisição e uso de recursos, financeiros e de outros tipos, durante um período determinado. É um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos e formais (GARRISSON; NOREEN; BREWER, 2012).

A partir dos objetivos e metas, balizadas pela missão e visão de cada empresa, serão desenvolvidas as premissas orçamentárias. Também chamadas de pressupostos, as premissas vão depender dos cenários previstos e dos objetivos estratégicos. Assim serão definidas as premissas para cada peça orçamentária.

A elaboração do orçamento é feita em etapas, iniciando-se na definição do planejamento estratégico, onde estarão inseridas a visão, missão e quais os objetivos da empresa para curto e longo prazo (PADOVEZE; TARANTO, 2009). A figura 1, logo abaixo apresenta de forma sintética um resumo daquele processo:

Figura 1 – Resumo do processo de elaboração do orçamento

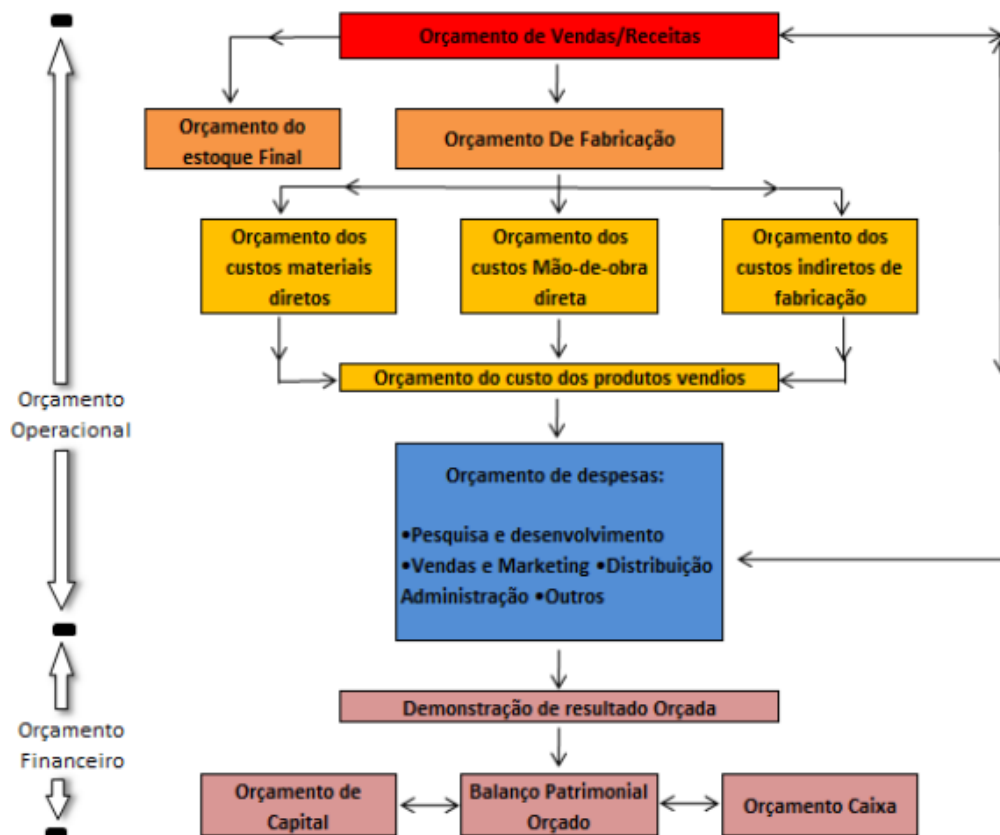


Fonte: Padoveze e Taranto (2009) e Pavei (2013)

O orçamento, que neste caso expressa também o planejamento, pode ser de longo ou de curto prazo. No longo prazo são projetados os investimentos em ativos permanentes, pesquisa e desenvolvimento, planos de produção e marketing, as fontes de financiamento e a estrutura de capital. Já no curto prazo são determinadas as ações financeiras de curto prazo, de um a dois anos, e os seus impactos na empresa. Normalmente o planejamento de curto prazo inicia-se com previsão das vendas (GITMAN, 2004; BRUNI, 2010).

O orçamento geral, que reflete o planejamento de curto prazo, é formado por vários “pequenos orçamentos” separados, mas interdependentes, conforme se pode observar na figura 2:

Figura 2 – Orçamento geral e suas inter-relações



Fonte: Pavei (2013)

O primeiro passo no processo de orçamento é a previsão e desenvolvimento das vendas em um “orçamento de vendas”. Necessariamente ele precisa vir primeiro, uma vez que os demais dependem dele e precisam ser construídos a partir de uma estimativa de vendas (JIAMBALVO, 2009).

Feito o orçamento de vendas, pode-se desenvolver o orçamento de produção que varia de acordo com o quantitativo de vendas. Por sua vez, o orçamento de compra de materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos de produção estão, obviamente, vinculados ao nível da produção e formam o custo dos produtos vendidos (JIAMBALVO, 2009).

Também serão orçadas as despesas administrativas e de venda, ou seja, aqueles gastos que não atribuíveis diretamente à produção, mas que, obviamente, também comporão o conjunto de sacrifícios financeiros que a empresa deverá arcar para fazer jus à receita das vendas.

A partir das informações contidas nos orçamentos já descritos é projetada uma demonstração de fluxo de caixa, uma demonstração de resultados do exercício e um balanço patrimonial.

Pode-se dizer que o êxito na elaboração do orçamento depende em grande parte do modo pelo qual o orçamento é elaborado. A dinâmica em que os administradores fazem suas próprias estimativas e previsões, o chamado “orçamento autoimposto” ou “orçamento participativo”, é visto em geral como o método mais eficaz de elaboração de orçamentos (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2012).

A abordagem orçamentária mais comumente vista é a do orçamento incremental, onde se parte do orçamento do período anterior e se adiciona ou se subtrai algo, de acordo com as necessidades previstas.

Por outro lado, é possível também se adotar o “orçamento de base zero”, onde os administradores são obrigados a justificar todos os gastos orçados e não apenas variações em relação ao orçamento do ano anterior. Ressalte-se que nessa modalidade de elaboração, a quantidade de documentos é considerável. Também é preciso se considerar a conveniência de se fazer uso desta técnica frequentemente uma vez que, para os críticos do orçamento de base zero, o processo, adequadamente executado e demasiadamente demorado e caro para ser usado em bases anuais (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2012).

Claramente, os aspectos humanos envolvidos na elaboração de um orçamento, são fatores de grande relevância. O excesso de tecnicismo, apegado de forma inflexível aos dados do orçamento, é uma das principais queixas das pessoas que são avaliadas por orçamento.

Deve-se ressaltar que uma das finalidades do orçamento é justamente motivar empregados. A inflexibilidade e rigidez, neste caso, acabam sendo contraproducentes.

Por outro lado, o enfoque de orçamento estático é adequado para fins de planejamento, mas é inadequado para avaliar quão bem os custos estão sendo controlados. É intuitivo concluir que se o nível de atividade for mais alto que o esperado os custos, por exemplo, serão mais altos do que o previsto no orçamento estático. Um orçamento flexível fornece estimativas do que os custos devem ser para cada nível de atividade dentro de uma faixa predeterminada.

Quando um orçamento flexível é utilizado em avaliações de desempenho, os custos efetivos são comparados aos que deveriam ter sido realizados no nível efetivo de atividade durante o período e não aos custos orçados no orçamento original. Um exemplo prático deste tipo de avaliação será apresentado no capítulo 4 deste livro, onde será discutido o conceito de avaliação de desempenho.

Refleta:

A elaboração de orçamentos é, na verdade, um processo político, onde administradores disputam recursos e metas menos rígidas para o ano seguinte, quem impactarão em bônus salariais e até na manutenção de seus empregos.

Revisando

A declaração das missões, crenças e valores apresenta o pensamento dos sócios e um norte para a atuação da empresa em seu respectivo mercado. A controladoria tem como sua própria missão zelar pela continuidade e otimização de resultados da empresa. Assim, como atribuição da sua própria missão, a controladoria agirá proativamente com vistas ao cumprimento da missão institucional da organização da qual faça parte.

A atuação da controladoria no processo de gestão das organizações, também decorre da sua missão. Assim o *controller* terá participação na elaboração dos planos estratégicos e operacionais da entidade.

O orçamento é um plano detalhado de aquisição e uso de recursos, financeiros e de outros tipos, durante um período determinado. É um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos e formais e, naturalmente, é utilizado nas firmas como instrumento de planejamento e controle.

Dentre as espécies de orçamento, de acordo com as principais abordagens, pode-se encontrar: orçamento de curto e de longo prazo; orçamento de base zero ou incremental; estático ou flexível.

Saiba mais

Artigo **Controladoria**: um estudo de caso sobre missão, crenças e valores em uma empresa de varejo, por Daniel J. Cardoso da Silva, Luiz C. M. dos Anjos, Andresson F. A. dos Santos e Jeronymo J. Libonati.

Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/4720>.

Artigo **A análise da utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão industrial**, por Eduardo Lenz e Alexandre André Feil.

Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/408>.

Referências

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3. ed. Petrópolis, Vozes, 1977.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRUNI, Adriano Leal; Gomes, Sônia Maria da (orgs.). **Controladoria**: conceitos, ferramentas e desafios. Salvador: EDUFBA, 2010.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2010.

GARRISON, Ray; NOREEN, Eric; BREWER, Peter. **Managerial Accounting**. 14. ed. Nova York: McGraw-Hill/Irwin, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson

Addison Wesley, 2004.

GOUILLART, Francis J. KELLY, James N. **Transformando a organização**. São Paulo: Makron Books, 1995.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC. 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luiz; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson, 2009.

PAVEI, B.N. **Modelo de precificação com base nas premissas orçamentárias: ensaio da implementação dos instrumentos em uma empresa do ramo metalúrgico**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso - (obtenção de grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/2105>. Acesso em: 14 mar. 2022.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica** – GECON. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001, p. 35–80.

PRESTES, Nelson Batista. **Planejamento estratégico como apoio à gestão empresarial**. v. 13, n. 1. Porto Alegre: Análise, 2002, p. 143-160.

ROCHA, Joseilton Silveira da. **Introdução à controladoria**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018.

SILVA, D. J. C da, et al. **Controladoria: Um Estudo de Caso Sobre Missão, Crenças e Valores em uma Empresa de Varejo**. Revista de Contabilidade da UFBA, Salvador, v. 4, n. 3, p. 50-64, set-dez, 2010.

A large, rounded rectangular border made of small red dots, enclosing the title text.

Decisões de investimento

Controladoria

A horizontal dotted line in the bottom red footer, starting from the left edge and ending before the author's name.

Daniel José Cardoso da Silva

Objetivos de aprendizagem

- 1 Compreender as decisões de investimento, contextualizando-as no ambiente da controladoria;
- 2 Relembrar conceitos de matemática financeira e contabilidade básica, reconhecendo-os na aplicação dos principais critérios de investimento;
- 3 Diferenciar critérios de avaliação de investimento, comparando sua melhor adequação a cada caso específico.

Introdução

O auxílio à tomada de decisões de investimento se constitui numa das mais relevantes atribuições do *controller* ou, em última análise, da própria controladoria.

A maioria das empresas possui, em potencial, muito mais projetos do que sua capacidade de financiá-los. Dessa maneira é preciso se utilizar de critérios claros e objetivos que possam nortear a decisão por investir em determinados empreendimentos que lhes traga um maior retorno, em detrimento de outros de menor rentabilidade.

Neste capítulo vamos conhecer alguns dos principais critérios utilizados para avaliar investimentos: valor presente líquido, taxa interna de retorno, *payback* e taxa de retorno contábil. É essencial que o profissional de controladoria tenha domínio desses meios de análise, a fim de subsidiar com segurança o setor responsável pela definição e execução dos investimentos da organização.

3.1 Planejamento e decisão de investimentos

Sob o ponto de vista empresarial, encontraremos o termo “orçamento de capital”, associado ao planejamento de gastos relevantes em projetos com implicações de longo prazo, como a compra de equipamentos, lançamento de produtos, ampliação de número de filiais entre outros. Tais situações levam o empresário, por vezes, a escolher dentre várias opções, aquela que lhe trará um maior ganho.

As decisões de orçamento de capital levarão à análise da viabilidade dos investimentos a serem realizados.

Podemos definir investimento como o desembolso ou sacrifício financeiro feito no presente objetivando um retorno futuro, que poderá ser representado por um aumento da receita ou redução de custos.

Serão de dois tipos principais as decisões de orçamento de capital, que implicarão na análise de investimentos, as decisões de filtragem e decisões de preferência. As primeiras são do tipo que observa se um projeto consegue superar uma condição pré-estabelecida como, por exemplo, uma taxa de rentabilidade mínima de retorno exigida. Já as decisões de preferência vão se concentrar na escolha de opções de investimento que concorrem entre si. A compra de um novo equipamento, tendo propostas de vários fornecedores para se decidir pela mais vantajosa para a empresa, é um exemplo de decisão de preferência.

Pesquise

Encontre no link a seguir um exemplo de análise de Investimentos aplicado a uma Empresa do Ramo Alimentício: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1220115.pdf>.

Também é preciso lembrar que os investimentos geralmente envolvem um grande prazo de realização dos retornos. Intuitivamente percebemos que R\$ 1,00 hoje tem maior valor que o mesmo R\$ 1,00 daqui a um ano. Na verdade, observar o valor do dinheiro no tempo é um princípio fundamental da Engenharia Econômica (ASSAF NETO; LIMA, 2009; FREZATTI, 2008).

Dentre as técnicas que veremos a seguir, a do valor presente e líquido (VPL) e da taxa interna de retorno (TIR), baseiam-se em fluxos de caixa futuros estimados, trazidos a valor presente. Isso se dá pela necessidade de reconhecer a diferença do valor do dinheiro no tempo.

A opção por fluxos de caixas em vez de lucro líquido contábil se justifica, porque o regime de competência utilizado no confronto de receitas e despesas não considera a efetiva entrada ou saída de recursos no caixa da empresa no

período em que o investimento estará sendo observado.

Alguns parágrafos acima foram dito que a empresa poderia se utilizar de uma taxa de rentabilidade mínima de retorno exigida. Essa taxa, também conhecida como “taxa mínima de atratividade” (TMA), já será fornecida nos exemplos que serão mostrados neste e-book. No dia a dia empresarial, a TMA deve ser estimada pelas firmas. Uma prática comum é utilizar-se do “custo do capital”, que é obtido se calculando a média ponderada dos custos de financiamento de capital de terceiros (dívidas) e do capital próprio (patrimônio líquido).

O quadro 1, logo abaixo, identifica as entradas e saídas de caixa mais comuns a serem consideradas em projetos de investimento de empresas:

Quadro 1 – Fluxo, com as principais entradas e saídas de caixa

Saídas de caixa:
Investimento inicial (incluindo custos de instalação)
Necessidade de capital de giro adicional
Reparos e manutenção
Custos operacionais incrementais
Entradas de caixa:
Receitas incrementais
Redução de custos
Valor residual
Liberação de capital de giro

Fonte: Elaborado a partir de Garisson, Noreen e Brewer (2012)

Logo a seguir, faremos uma rápida revisão do cálculo do valor presente, depois veremos as principais técnicas utilizadas na análise de investimentos.

3.2 Cálculo do valor presente

Provavelmente, você já é familiarizado com os cálculos que utilizaremos neste capítulo. Mesmo assim, iremos rever a forma de se chegar ao valor presente de um recebimento, ou pagamento futuro.

Para se calcular o valor presente (VP) de um montante futuro (VF) que só será efetivamente recebido, ou pago daqui a um tempo n , é só dividir VF por 1 mais a taxa mínima de atratividade (i) elevado à n ésima potência. Um exemplo, certamente, nos ajudará na compreensão desse cálculo:

Exemplo: Qual o valor presente (VP) de R\$ 1.000,00 (VF) recebidos daqui a 3 (n) anos, se a taxa mínima de atratividade/ou retorno (i) for de 9%?

$$\text{Resolução: } VP = \frac{VF}{(1+i)^n}$$

$$\text{Assim: } VP = \frac{1.000,00}{(1+0,09)^3}$$

O resultado da conta é R\$ 772,20

Outra maneira de se calcular o valor presente é aplicar o fator de valor presente, também chamado de fator de desconto.

$$\text{Fator valor presente} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

Obtido o fator, é só multiplicar pelo montante que se quer trazer a valor presente:

$$\text{Valor presente} = R\$1.000,00 \times 0,7722 = R\$772,20$$

Ainda temos uma outra opção, que será utilizada nos nossos exemplos para facilitar os cálculos. É consultar os fatores em uma tabela de fatores de valor presente. Existe uma infinidade delas, disponíveis na internet. Para ilustrar o uso, estão disponibilizadas duas delas, logo abaixo. A figura 1 se refere ao fator de cada período n . Já a figura 2 informa o fator acumulado, para aqueles casos em que o fluxo de caixa será exatamente igual por todo o período, sendo tratado como uma anuidade de n anos.

Figura 1 – Tabela de fator para o valor presente de n períodos

	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	20%	30%
1	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8696	0.8621	0.8333	0.7692
2	0.8900	0.8734	0.8573	0.8417	0.8264	0.8116	0.7972	0.7831	0.7695	0.7561	0.7432	0.6944	0.5917
3	0.8396	0.8163	0.7938	0.7722	0.7513	0.7312	0.7118	0.6931	0.6750	0.6575	0.6407	0.5787	0.4552
4	0.7921	0.7629	0.7350	0.7084	0.6830	0.6587	0.6355	0.6133	0.5921	0.5718	0.5523	0.4823	0.3501
5	0.7473	0.7130	0.6806	0.6499	0.6209	0.5935	0.5674	0.5428	0.5194	0.4972	0.4761	0.4019	0.2693
6	0.7050	0.6663	0.6302	0.5963	0.5645	0.5346	0.5066	0.4803	0.4556	0.4323	0.4104	0.3349	0.2072
7	0.6651	0.6227	0.5835	0.5470	0.5132	0.4817	0.4523	0.4251	0.3996	0.3759	0.3538	0.2791	0.1594
8	0.6274	0.5820	0.5403	0.5019	0.4665	0.4339	0.4039	0.3762	0.3506	0.3269	0.3050	0.2326	0.1226
9	0.5919	0.5439	0.5002	0.4604	0.4241	0.3909	0.3606	0.3329	0.3075	0.2843	0.2630	0.1938	0.0943
10	0.5584	0.5083	0.4632	0.4224	0.3855	0.3522	0.3220	0.2946	0.2697	0.2472	0.2267	0.1615	0.0725
11	0.5268	0.4751	0.4289	0.3875	0.3505	0.3173	0.2875	0.2607	0.2366	0.2149	0.1954	0.1346	0.0558
12	0.4970	0.4440	0.3971	0.3555	0.3186	0.2858	0.2567	0.2307	0.2076	0.1869	0.1685	0.1122	0.0429
13	0.4688	0.4150	0.3677	0.3262	0.2897	0.2575	0.2292	0.2042	0.1821	0.1625	0.1452	0.0935	0.0330
14	0.4423	0.3878	0.3405	0.2992	0.2633	0.2320	0.2046	0.1807	0.1597	0.1413	0.1252	0.0779	0.0254
15	0.4173	0.3624	0.3152	0.2745	0.2394	0.2090	0.1827	0.1599	0.1401	0.1229	0.1079	0.0649	0.0195
16	0.3936	0.3387	0.2919	0.2519	0.2176	0.1883	0.1631	0.1415	0.1229	0.1069	0.0930	0.0541	0.0150
17	0.3714	0.3166	0.2703	0.2311	0.1978	0.1696	0.1456	0.1252	0.1078	0.0929	0.0802	0.0451	0.0116
18	0.3503	0.2959	0.2502	0.2120	0.1799	0.1528	0.1300	0.1108	0.0946	0.0808	0.0691	0.0376	0.0089
19	0.3305	0.2765	0.2317	0.1945	0.1635	0.1377	0.1161	0.0981	0.0829	0.0703	0.0596	0.0313	0.0068
20	0.3118	0.2584	0.2145	0.1784	0.1486	0.1240	0.1037	0.0868	0.0728	0.0611	0.0514	0.0261	0.0053

Fonte: Jiambalvo (2016, p. 383)

Figura 2 – Tabela de fator para o valor presente acumulado para anuidades iguais

	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	16%	20%	30%
1	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.9009	0.8929	0.8850	0.8772	0.8696	0.8621	0.8333	0.7692
2	1.8334	1.8080	1.7833	1.7591	1.7355	1.7125	1.6901	1.6681	1.6467	1.6257	1.6052	1.5278	1.3609
3	2.6730	2.6243	2.5771	2.5313	2.4869	2.4437	2.4018	2.3612	2.3216	2.2832	2.2459	2.1065	1.8161
4	3.4651	3.3872	3.3121	3.2397	3.1699	3.1024	3.0373	2.9745	2.9137	2.8550	2.7982	2.5887	2.1662
5	4.2124	4.1002	3.9927	3.8897	3.7908	3.6959	3.6048	3.5172	3.4331	3.3522	3.2743	2.9906	2.4356
6	4.9173	4.7665	4.6229	4.4859	4.3553	4.2305	4.1114	3.9975	3.8887	3.7845	3.6847	3.3255	2.6427
7	5.5824	5.3893	5.2064	5.0330	4.8684	4.7122	4.5638	4.4226	4.2883	4.1604	4.0386	3.6046	2.8021
8	6.2098	5.9713	5.7466	5.5348	5.3349	5.1461	4.9676	4.7988	4.6389	4.4873	4.3436	3.8372	2.9247
9	6.8017	6.5152	6.2469	5.9952	5.7590	5.5370	5.3282	5.1317	4.9464	4.7716	4.6065	4.0310	3.0190
10	7.3601	7.0236	6.7101	6.4177	6.1446	5.8892	5.6502	5.4262	5.2161	5.0188	4.8332	4.1925	3.0915
11	7.8869	7.4987	7.1390	6.8052	6.4951	6.2065	5.9377	5.6869	5.4527	5.2337	5.0286	4.3271	3.1473
12	8.3838	7.9427	7.5361	7.1607	6.8137	6.4924	6.1944	5.9176	5.6603	5.4206	5.1971	4.4392	3.1903
13	8.8527	8.3577	7.9038	7.4869	7.1034	6.7499	6.4235	6.1218	5.8424	5.5831	5.3423	4.5327	3.2233
14	9.2950	8.7455	8.2442	7.7862	7.3667	6.9819	6.6282	6.3025	6.0021	5.7245	5.4675	4.6106	3.2487
15	9.7122	9.1079	8.5595	8.0607	7.6061	7.1909	6.8109	6.4624	6.1422	5.8474	5.5755	4.6755	3.2682
16	10.1059	9.4466	8.8514	8.3126	7.8237	7.3792	6.9740	6.6039	6.2651	5.9542	5.6685	4.7296	3.2832
17	10.4773	9.7632	9.1216	8.5436	8.0216	7.5488	7.1196	6.7291	6.3729	6.0472	5.7487	4.7746	3.2948
18	10.8276	10.0591	9.3719	8.7556	8.2014	7.7016	7.2497	6.8399	6.4674	6.1280	5.8178	4.8122	3.3037
19	11.1581	10.3356	9.6036	8.9501	8.3649	7.8393	7.3658	6.9380	6.5504	6.1982	5.8775	4.8435	3.3105
20	11.4699	10.5940	9.8181	9.1285	8.5136	7.9633	7.4694	7.0248	6.6231	6.2593	5.9288	4.8696	3.3158

Fonte: Jiambalvo (2016, p. 383)

Para se chegar ao fator, é só procurar o cruzamento da coluna que apresenta a TMA de 9%, com a linha 3 que representa o período (n) de anos que queremos trazer a valor presente. Repare que o valor é exatamente 0,7722.

Você sabia?

É possível criar sua própria tabela de fatores utilizando programas editores de planilhas, como: Excel®, Apache OpenOffice, Free Office 2018, Zoho Sheet, Google Planilhas, entre outros.

3.3 Técnica do valor presente líquido (VPL)

Inicialmente é preciso se identificar o fluxo de caixa previsto para o projeto em análise. O fluxo é formado por entradas e saídas de caixa, conforme apresentado, anteriormente, no quadro 1. As entradas representarão valores positivos e as saídas valores negativos.

Em seguida se devem trazer todos os valores (entradas e saídas) a valor presente, utilizando-se a mesma taxa de desconto, no caso a mesma TMA.

Por fim, verifica-se o resultado da soma de todas as entradas do projeto, subtraindo-se então a soma de todas as saídas. Será obtido dessa maneira o valor presente líquido do investimento. A interpretação do resultado é simples. Caso seja igual a zero, o retorno do projeto é exatamente igual à TMA que a empresa deseja obter. Sendo positivo, a lucratividade do projeto é superior à TMA pretendida. Em caso negativo, obviamente, o resultado do investimento é inferior ao mínimo que a firma espera.

Para resultados iguais a zero, ou superiores, pela técnica do VPL, o investimento deverá ser realizado. Em caso negativo deverá ser rejeitado.

Deve-se também ressaltar que para simplificar os cálculos que serão apresentados nos exemplos, são admitidas duas hipóteses. A primeira é a de que todos os fluxos de caixa, com exceção do desembolso inicial investido, ocorrem no final do período. No mundo real isso não ocorre, podendo ser encontrados fluxos de entrada e saída durante todo o período. A segunda é que todos os fluxos de caixa gerados pelo projeto de investimento serão reinvestidos de imediato a uma taxa de retorno igual a de retorno (GARISSON; NORREN; BREWER, 2012).

Agora vamos ver um exemplo. Suponha que uma fábrica de picolés esteja pretendendo adquirir uma determinada máquina. Os proprietários daquela

empresa esperam que o novo equipamento dure cinco anos. A compra deverá implicar em redução de desperdícios de matéria-prima, a cada ano, na ordem de R\$ 2.500,00. Também, por ano, se espera uma redução de gasto com mão-de-obra de R\$ 15.000,00. Por outro lado, a máquina implicará em gastos anuais com manutenção de R\$ 1.000,00. A máquina custa R\$ 60.000,00 e se espera um valor residual de R\$ 3.000,00 ao final dos 5 anos. A diretoria financeira da fábrica determinou que a rentabilidade mínima de qualquer projeto deverá ser de 11%. E então? A fábrica deverá investir na compra daquela máquina?

Tabela 1 – Avaliação da compra de máquina na fábrica de picolé

Períodos	Atual	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	
Fluxo de caixa							
Preço de compra	-60.000,00						
Redução de custo de mão-de-obra		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	
Redução de custo de matéria prima		2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	
Manutenção		-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	
Valor residual						3.000,00	
Fluxo de caixa total	-60.000,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	19.500,00	
Fator valor presente	1,0000	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587	0,5935	(VLP)
Total	-60.000,00	14.864,85	13.391,40	12.064,80	10.868,55	11.573,25	2.762,85

Fonte: Elaboração própria do autor

A observação da tabela 1 revela que o VPL é positivo, fruto da soma dos fluxos de caixa previstos para o período de 5 anos. Assim, o investimento consegue dar o retorno mínimo esperado pela firma e ainda haverá um superávit de R\$ 2.762,85. Os fatores de cada ano são encontrados na tabela da figura 1, que já utilizamos no item anterior.

3.4 Técnica da taxa interna de retorno (TIR)

Pode-se dizer que a TIR é uma alternativa à técnica do VPL. Semelhantemente ao valor presente líquido, a taxa interna de retorno considera o valor do dinheiro no tempo. E o que seria essa taxa interna de retorno? Seria a taxa de retorno que iguala o valor presente da soma dos fluxos de caixa futuros com o investimento inicial que é desembolsado (JIAMBALVO, 2016).

Dessa maneira, se a TIR do investimento analisado for igual ou maior que a TMA, o investimento deve ser realizado. Caso seja menor, o investimento não é interessante, devendo ser rejeitado pela organização.

Utilizaremos uma maneira simplificada para fazer o cálculo, incorrendo no uso de eventual aproximação para viabilizá-la. Ressalte-se que com calculadoras científicas o cálculo da TIR é feito instantaneamente. Mas, na ausência desses apetrechos científicos, pode-se chegar ao valor da TIR, com o apoio da figura 2.

Partamos para um exemplo. Considere uma situação bem simples em que R\$ 1.000,00 são investidos, para gerar ao final de cada ano, durante 4 anos, o fluxo de caixa positivo igual a R\$ 350,00.

Temos que:

Valor presente = Fator valor presente x Anuidade acumulada no período

Assim:

Fator valor presente = $\frac{\text{Valor presente}}{\text{Anuidade acumulada do período}}$

Aplicando-se a formula ao exemplo, encontramos: $2,8571 = \frac{1.000}{350}$

Observando-se a figura 2, na linha correspondente ao período de 4 anos, iremos encontrar o fator 2,8550 (bem próximo de 2,8571), que equivale a uma taxa de 15%. Se a TMA determinada pela entidade for igual ou menor a esse percentual, o investimento é viável e deve ser executado.

Refleta:

A taxa de retorno encontrada na TIR é, na verdade, a taxa de juros que corresponde ao VPL igual a zero.

No entanto, devemos lembrar que essa maneira de obter a TIR só funciona se os fluxos de caixa forem exatamente iguais em todo o período. Em caso de fluxos diferentes, podem-se fazer estimativas, que devem ser testadas na fórmula do VPL. Caso seja encontrado VPL negativo, deve-se aumentar a taxa, até que se encontre o VPL igual a zero. É claramente uma maneira trabalhosa e, talvez, contraproducente de “tentativa e erro”.

Volto a lembrar de que calculadoras científicas e financeiras, além dos editores de planilhas já mencionados na seção: “Você sabia?”, solucionarão esse problema em segundos.

3.5 Técnica do período de *payback*

Neste modelo de avaliação, o período de *payback* é a ênfase da análise. Em outras palavras, o tempo em que o projeto leva para recuperar, com seus recebimentos, o investimento inicial que foi despendido pela entidade. Esta técnica apresenta como seu maior atrativo, a simplicidade do cálculo a ser feito, como veremos no exemplo que apresentaremos.

Essa abordagem induz as empresas a acharem mais interessantes aqueles projetos que tenham períodos de *payback*, menores tanto quanto possível. Outra opção é aceitar investimentos em que o tempo de *payback* seja inferior que algum critério pré-estabelecido.

O período de *payback* é geralmente estimado em anos. Quando os recebimentos líquidos de caixa forem iguais em todos os anos, pode-se usar a fórmula abaixo para calcular o período:

$$\text{Período de payback} = \frac{\text{Investimento necessário}}{\text{Recebimento líquido anual de caixa}}$$

Vejamos um exemplo: Uma determinada firma necessita adquirir um novo equipamento. Dois fornecedores apresentam propostas, que chamaremos de orçamento A e orçamento B. O orçamento A apresenta um custo de aquisição de R\$ 45.000,00 e promoverá uma redução de custos na ordem de R\$ 15.000,00 a cada ano. O orçamento B custa R\$ 42.000,00 e também reduzirá os custos operacionais em R\$ 15.000,00 por ano. Qual deve ser o orçamento aceito para o investimento, utilizando a técnica do *payback*?

$$\text{Período de payback do orçamento A} = \frac{\text{R\$ 45.000,00}}{\text{R\$ 15.000,00}} = 3 \text{ anos}$$

$$\text{Período de payback do orçamento B} = \frac{\text{R\$ 42.000,00}}{\text{R\$ 15.000,00}} = 2,8 \text{ anos}$$

Assim, pelo critério de *payback*, o orçamento aceito deverá ser o “B”, pois o período de *payback* é mais curto.

No entanto, a técnica do *payback* não é uma medida fiel da rentabilidade de um investimento (GARISSON; NOREEN; BREWER, 2012, p. 546). Na verdade, ele apenas informa o período em que o investimento de recursos inicial é recuperado, sem levar em conta outras características do projeto que podem ser mais ou menos vantajosas para a firma e que ocorram depois do período de *payback*.

Outra restrição à técnica do *payback* é que ela não considera o valor do dinheiro em face ao tempo decorrido. Assim, “Ao ignorar o efeito do dinheiro no tempo, distorce o resultado obtido e apresenta como *Payback* um resultado menor ou igual ao valor correto, isto é, associa-se um risco, menor ou igual ao que provavelmente estará sujeito o projeto de investimento em estudo (LIMA et al., 2013, p. 166).

Uma medida que se pode tomar para tentar corrigir esse problema seria o uso de uma taxa de desconto (TMA, por exemplo), a exemplo do que se faz com o VPL. Observe no quadro 2 como ficaria o exemplo anterior sob a ótica do *payback* descontado, assumindo uma TMA anual de 12%. Percebe-se que o fluxo de caixa a cada ano seria diferente, o que não permite o uso da fórmula que mostramos inicialmente. Também fica claro que considerando os fluxos descontados o

período de *payback* dos dois orçamentos aumenta.

Quadro 2 – Análise dos orçamentos com o *payback* descontado

Orçamento A				Orçamento B			
	Entradas liq.	VLP	Saldo		Entradas liq.	VLP	Saldo
início			-45.000,00				-42.000,00
1º ano	15.000,00	13.392,86	-31.607,14		15.000,00	13.392,86	-28.607,14
2º ano	15.000,00	11.957,91	-19.649,23		15.000,00	11.957,91	-16.649,23
3º ano	15.000,00	10.676,70	-8.972,53		15.000,00	10.676,70	-5.972,53
4º ano	15.000,00	9.532,77	560,24		15.000,00	9.532,77	3.560,24
TMA 12%							

Fonte: Elaboração própria do autor

Para saber o momento preciso do *payback*, é só dividir o último saldo negativo pela soma dele mesmo com o primeiro saldo positivo. Deve-se usar o módulo de todos os valores envolvidos na conta. Dessa maneira, calcula-se à proporção que indica o instante do período (ano) quando o valor investido é recuperado. Veja logo abaixo a memória de cálculo dos dois orçamentos:

Orçamento A: $8.972,53 / (8.972,53 + 560,24) = 0,9412$, ou 94,12% de um ano. Logo, o *payback* descontado seria de aproximadamente 3 anos e 11 meses.

Orçamento B: $5.972,53 / (5.972,53 + 3.560,24) = 0,6265$, ou 62,65% de um ano. Logo, o *payback* descontado seria de aproximadamente 3 anos e 7 meses.

Por outro lado, apesar de todas as limitações, o método do *payback* pode ter sua utilidade como uma etapa de “filtragem” na análise de projetos. Pode-se considerar o período de *payback* como uma condição para que se analise mais a fundo uma determinada proposta.

3.6 Taxa de retorno contábil (TRC)

Esta técnica padece do mesmo mal do *payback* simples (não descontado), que é ignorar o valor do dinheiro no tempo.

A maneira de se calcular é bastante simples. A TRC é a média do lucro após o

imposto de renda do projeto, dividido pelo investimento médio do projeto. Abaixo, no quadro 3, estão apresentados os dados do lucro líquido e do fluxo de caixa de dois supostos projetos, para ilustrar o uso da TRC:

Quadro 3 – Lucro líquido e fluxo de caixa dos projetos 1 e 2

		Projeto 1 (em R\$)	Projeto 2 (em R\$)
Ano 1	Receita	90.000,00	70.000,00
(-)	Despesas operacionais exceto depreciação	20.000,00	20.000,00
(-)	Depreciação	50.000,00	50.000,00
(-)	Receita antes dos tributos	20.000,00	0
(-)	Tributos	8.000,00	0
	Lucro líquido	12.000,00	0
(+)	Depreciação	50.000,00	50.000,00
	Fluxo de caixa	62.000,00	50.000,00
Ano 2	Receita	90.000,00	111.000,00
(-)	Despesas operacionais exceto depreciação	20.000,00	20.000,00
(-)	Depreciação	50.000,00	50.000,00
(-)	Receita antes dos tributos	20.000,00	41.000,00
(-)	Tributos	8.000,00	16.400,00
	Lucro líquido	12.000,00	24.600,00
(+)	Depreciação	50.000,00	50.000,00
	Fluxo de caixa	62.000,00	74.600,00

Fonte: Adaptado de Jiambalvo (2016, p.262)

Considere que o investimento inicial em ambos os casos seria de R\$ 100.000,00. A Depreciação, por ter efeito apenas econômico e não financeiro, é adicionada ao lucro líquido para que se obtenha o fluxo de caixa dos projetos. A tributação é de 40% e o custo de capital (TMA) é de 15%.

Para este cálculo, o investimento médio é igual ao investimento inicial dividido por dois (2). Assim, temos:

$$\text{Taxa de Retorno Contábil (TRC)} = \frac{\text{Lucro médio líquido}}{\text{Investimento médio}}$$

$$\text{TRC projeto 1 é igual a } \frac{(12.000,00 + 12.000,00) \div 2}{1000.000,00 \div 2} = 0,24$$

$$\text{TRC projeto 2 é igual a } \frac{(00,00 + 42.000,00) \div 2}{100.000,00 \div 2} = 0,25$$

Baseando-se nas informações do exemplo, o projeto 2 tem TRC maior que a do projeto 1, sendo, por esse critério, a alternativa mais interessante para a firma.

Podemos fazer uma análise adicional, levando-se em conta o custo do capital (TMA) de 15%, calculando o VPL dos fluxos de caixa dos dois projetos, conforme demonstrado no quadro 3.4:

Quadro 4 – Comparação do VPL dos projetos

Projeto 1			
Períodos	Fluxos de caixa	Fator do valor presente	Valor presente
0	(100.000,00)	1,0000	(100.000,00)
1	62.000,00	0,8696	53.915,20
2	62.000,00	0,7561	46.878,20
		VPL	793,40
Projeto 2			
Períodos	Fluxos de caixa	Fator do valor presente	Valor presente
0	(100.000,00)	1,0000	(100.000,00)
1	50.000,00	0,8696	43.480,00
2	74.000,00	0,7561	56.405,06
		VPL	-114,94
TMA = 15% a. p.			

Fonte: Adaptado de Jiambalvo (2016, p. 263)

Pode-se ver que quando considerado o valor do dinheiro no tempo, o segundo projeto passa a ter VPL negativo, passando a não interessar à empresa.

Revisando

Vimos neste capítulo que a análise de investimentos é uma função de extrema relevância que faz parte da rotina operacional das empresas.

Assim, o profissional de controladoria precisa estar apto a municiar os responsáveis pela tomada de decisão de investimentos, com o maior número de informações relevantes acerca da viabilidade, pontos fortes e fragilidades, do ponto de vista econômico, daqueles projetos que estejam sob análise de sua organização.

Foram apresentadas as técnicas mais comumente utilizadas para aquele tipo de análise: VPL, TIR, *payback* e TRC.

Na prática todas elas têm seus prós e contras. O importante é que você perceba que o controller precisa ter domínio sobre todas elas e, dependendo da necessidade, fazer aplicações daquelas mais apropriadas conforme a situação exigir.

Saiba mais

Artigo **O uso das técnicas de valor presente líquido, taxa de interna de retorno e *payback* descontado**: um estudo de viabilidade de investimentos no grupo Breda Ltda, de FANTI, Leonardo Donizete, *et al.*

FANTI, Leonardo Donizete, *et al.* O uso das técnicas de valor presente líquido, taxa de interna de retorno e *payback* descontado: um estudo de viabilidade de investimentos no grupo Breda Ltda. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 3, n. 1, p. 1141-1157, Jan-Abr. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/deson/article/view/1251>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Artigo **O impacto da incorporação da inflação na análise de projetos de investimentos**, de Joana Siqueira de Souza e Francisco José Kliemann Neto.

SOUZA, Joana Souza. de; FRANCISCO, José Kliemann Neto. **O impacto da incorporação da inflação na análise de projetos de investimentos**. Produção, v. 22, n. 4, p. 709-717, set./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/FnXFVfPfJcpTwxZQR7QkW4y/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 17 mar. 2022.

Vídeo **O que é uma empresa?**, de Alexandre Assaf Neto

PURCS online. **O que é uma empresa? | Alexandre Assaf Neto, para PUCRS Online**. Youtube, 2016. Disponível em: https://youtu.be/wEEf1ld9W_4. Acesso em: 14 nov. 2020.

Referências

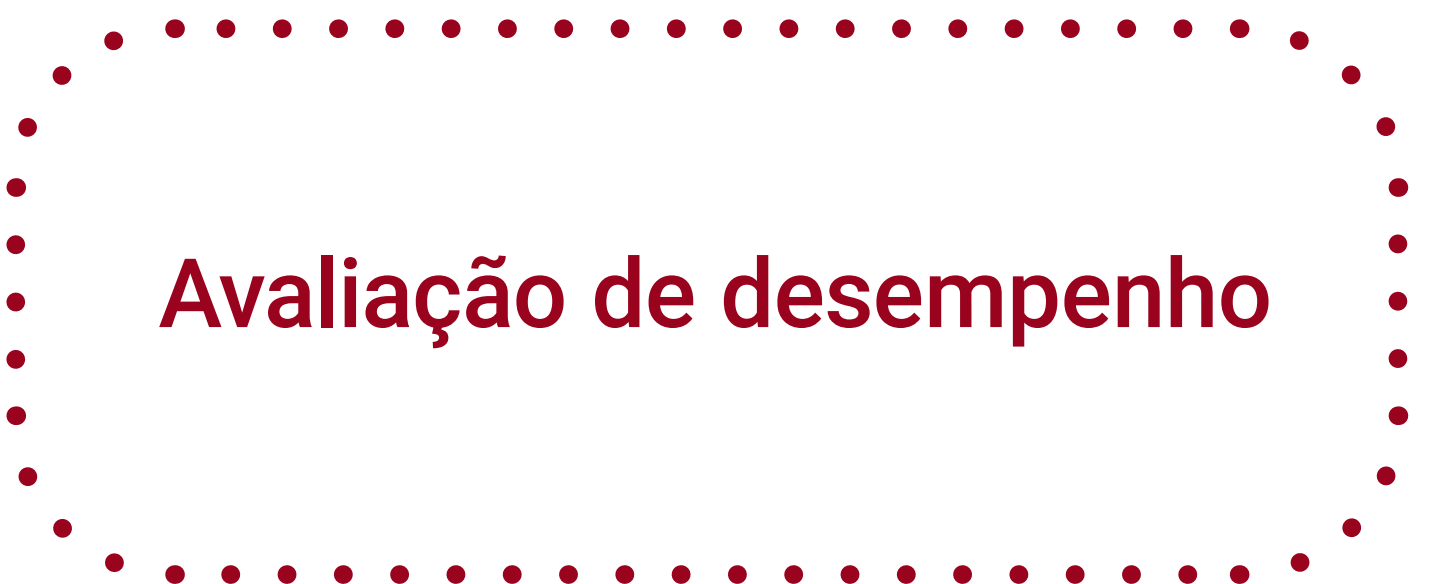
ASSAF, Neto Alexandre; LIMA, Fabiano Guast. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Gestão da viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimento**. São Paulo: Atlas, 2008.

GARRISON, Ray; NOREEN, Eric; BREWER, Peter; **Managerial Accounting**. 14. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012.

JIAMBALVO, James. **Managerial Accounting**. 16. ed. Washington: John Wiley & Sons, 2016.

LIMA, José Donizetti de, *et al.* **Propostas de ajuste no cálculo do payback de projetos de investimentos financiados**. Custos e @gronegocio on line, v. 9, n. 4, Out/Dez, 2013.

A large, rounded rectangular border made of small dots surrounds the title text.

Avaliação de desempenho

Controladoria

A horizontal dotted line is positioned below the text 'Controladoria'.

Daniel José Cardoso da Silva

Objetivos de aprendizagem

- 1 Entender o conceito de avaliação de desempenho, percebendo a necessidade das firmas de mensurar seus resultados;
- 2 Reconhecer os principais tipos de indicadores de desempenho, compreendendo as suas principais características;
- 3 Identificar alguns modelos de avaliação de desempenho, observando a sua adequada aplicação.

Introdução

Entre os anos de 1930 a 1960, enfatizou-se sobremaneira a gestão de pessoas, notadamente no que concerne a processos regulatórios e desempenho. (SILVA, 2019).

O modelo de gestão descentralizado, onde se divide a organização em subunidades que, somadas, compõe a própria empresa, acaba criando a necessidade de se avaliar aquelas unidades e os seus gestores, respectivamente. Pode-se enxergar ao menos duas razões para se fazer a avaliação. Uma delas seria para identificar quais as operações da firma estão sendo bem sucedidas e, conseqüentemente, as que precisam de melhoria. Já a outra, seria para influenciar o comportamento dos gestores dos setores avaliados, dentro do princípio que você só obtém o que você mede (JIAMBALVO, 2016).

De um modo geral, avaliação do desempenho é um fenômeno social baseado num processo de quantificação objetivando se estimular a ação que se planejou. Dessa maneira, os comportamentos, das firmas e dos indivíduos, são moldados pelos valores e percepções particulares e dos grupos sociais nos quais o indivíduo opera (MARTINS; ENSSLIN, DUTRA, 2018; BITITCI; GARENGO; DÖRFLER; NUDURUPATI, 2012; BITITCI, TURNER; BEGEMANN, 2000).

Uma discussão que não é objeto deste livro, mas que tem relação com a ideia de avaliação de desempenho é a da “contabilidade pela responsabilidade”

vinculada à alocação de custos. Por essa ideia/técnica os gerentes são responsabilizados exclusivamente pelos custos e pelas receitas que eles podem controlar. Essa ideia deve exercer um papel de destaque quando se projetam sistemas contábeis com vistas a avaliar o desempenho dos gerentes de uma entidade que opta pela descentralização, assim as receitas e custos são associados no nível organizacional em que podem ser controlados (JIAMBALVO, 2016).

Neste capítulo vamos estudar, de forma introdutória, os seguintes modelos: *Balanced ScoreCard*, Capital Intelectual e *Benchmarks*. Também iremos observar um exemplo do uso do conceito de avaliação de desempenho a partir de um orçamento flexível, como foi prometido no capítulo 2 deste e-book.

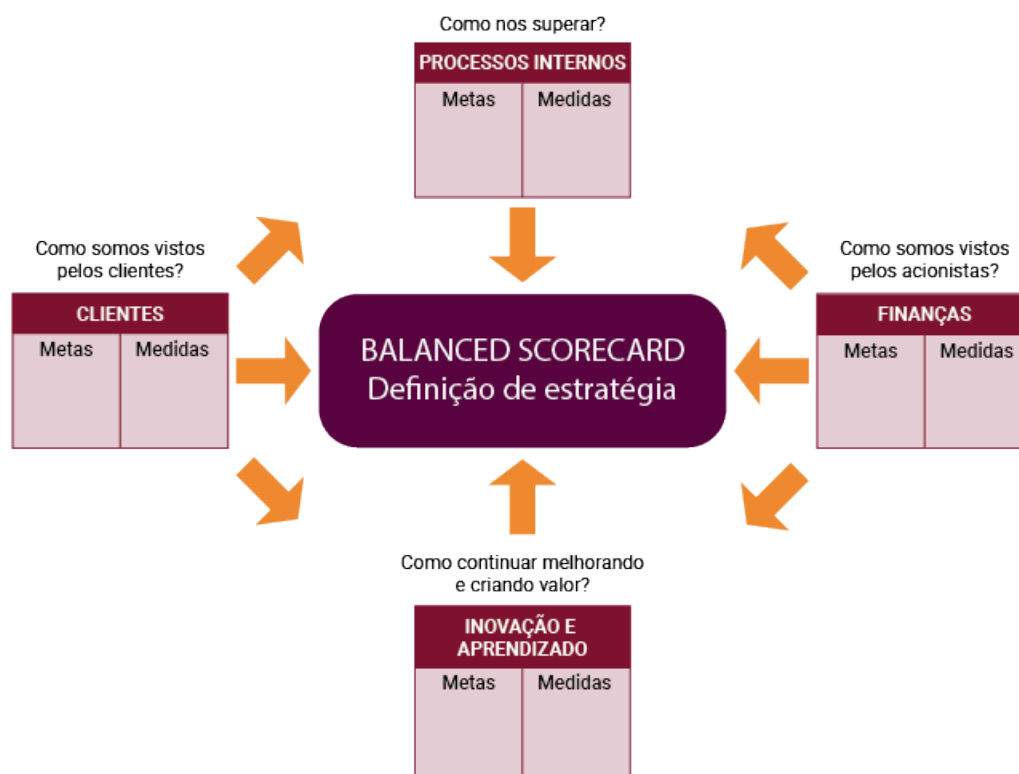
4.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* é, ainda, o sistema de medição de desempenho mais difundido na literatura. Para seus criadores Kaplan e Norton (1993), o BSC é um sistema de gestão que pode motivar melhorias e inovações em áreas consideradas críticas pelas empresas, como produto, processo e clientes e desenvolvimento de mercado (BARBOSA, 2010).

Uma das grandes contribuições do BSC para a literatura relativa à avaliação de desempenho foi adicionar três novas visões: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (ou inovação e aprendizado), indo além da tradicional análise financeira.

Abaixo na figura 1, podemos ver a forma como é estruturada a ideia do *Balanced Scorecard*:

Figura 1 – Estrutura do BSC



Fonte: Barbosa (2010)

No geral, uma entidade que utiliza um BSC, acaba por desenvolver algo em torno de três a cinco medidas de desempenho para cada uma das dimensões. Dentro do possível, as medidas do *Balanced Scorecard* devem ser inspiradas, alinhadas e relacionadas com o plano estratégico de sucesso da empresa (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2012; JIAMBALVO, 2016).

Vamos pensar em alguns exemplos. Em se tratando da dimensão do cliente, caso esteja dentro da estratégia da empresa que, por exemplo, os nomes dos produtos sejam de fácil associação com seu uso, aquela entidade pode recorrer a uma pesquisa junto à clientela para mensurar essa parte do desempenho. Se, por outro lado, a pontualidade na entrega for um dos pilares da estratégia, esse deve ser um dos critérios utilizados como medida de desempenho (JIAMBALVO, 2016).

Com relação aos processos internos, se houver orientação da firma para reduzir o fabrico de unidades com defeito, o número de unidades defeituosas produzidas pode ser a medida de desempenho utilizada. Já para a dimensão de inovação e aprendizagem, se a organização acha fundamental a melhor qualificação de

seus colaboradores para atender aos objetivos estratégicos, uma possível medida deveria ser associada ao nível de especialização/escolarização dos empregados, ou seja, uma meta de ter toda a equipe com formação superior, ou algo semelhante.

Em se tratando da perspectiva de finanças, que é uma visão tradicional e consolidada, o uso de indicadores consagrados na literatura como: EVA® (*Economic Value Added*), ROA (*Return On Assets*), ROE (*Return On Equity*), EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), entre outros se presta bem a esse papel.

O quadro 1, logo abaixo, traz um exemplo de um BSC simples de um suposto mercadinho, que possui apenas uma meta por perspectiva, somente a título de ilustração:

Quadro 1 – Exemplo de BSC de um mercadinho

BSC Mercadinho Exemplo Ltda.	Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativa
Perspectiva financeira	Aumento do lucro.	Aumentar em 30% a lucratividade.	ROE, ROA, ROI etc.	Aumentar o portfólio de produtos.
Perspectiva de inovação e aprendizado	Ter todos os empregados treinados em vendas.	100% dos empregados com treinamento em vendas.	Teste de orientação a vendas (aplicar a todos os empregados).	Oportunizar curso de vendas para todos os empregados.
Perspectiva de processos internos	Melhorar o controle de estoque.	Ter 100% dos produtos catalogados num sistema digital.	Realizar inventário para aferir o quantitativo de produtos e nível de controle.	Implantar um sistema informatizado para controle de estoques.
Perspectiva de clientes	Aumentar a fidelização dos clientes.	Aumentar o ticket médio em 20%.	Valor médio das notas fiscais.	Oferecer combos promocionais, vinculados a um clube de vantagens do mercadinho.

Fonte: Elaboração própria do autor

Pesquise

Encontre no link a seguir um artigo que apresenta o uso BSC e sua relação com a contabilidade: <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197017985001.pdf>

4.2 Capital intelectual

A ideia de capital intelectual ganhou corpo no início dos anos oitenta, mais precisamente em 1986, quando Sveiby publicou o livro *The Know-How Company*, com indicativos de como gerenciar possíveis ativos intangíveis, na Suécia. (BONACIM; ARAÚJO, 2010). O capital intelectual pode ser visto com uma mistura de capital humano, que gera inovação (novos produtos e serviços) ou melhorando os processos de negócios; capital estrutural, o conhecimento que pertence à organização como um todo em termos de tecnologias, invenções, estratégias, estruturas e sistemas, procedimentos organizacionais, entre outros; e capital de clientes, que é o valor da empresa em sua franquia, seus relacionamentos contínuos com as pessoas ou organizações com as quais ela se relaciona (RIAHILBELKAOUI, 2003; BANDEIRA; ANDRADE, 2018).

Considerando a divisão do capital intelectual nas perspectivas apresentadas acima, Bonacim e Araújo (2010, p.1253) afirmam que “[...] o conhecimento só pode ser criado por indivíduos. A organização precisa apoiar os indivíduos criativos e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento.”

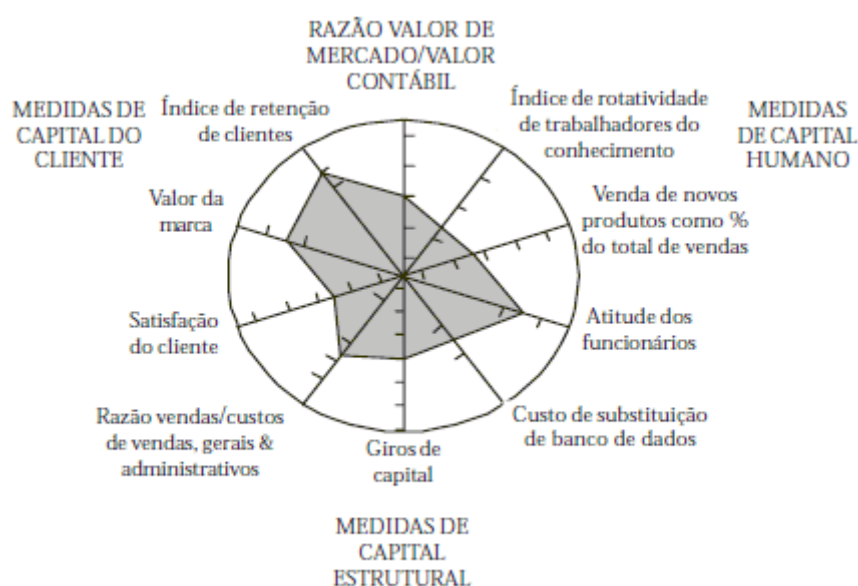
Também é preciso dizer que o capital intelectual é um ativo não financeiro que se propõe a explicar o *gap* entre o valor que o mercado enxerga na empresa e o valor registrado na contabilidade. Ou, em outras palavras o resultado da soma do capital humano e do capital estrutural.

No entanto, claramente, a componente mais relevante do capital intelectual é o ativo humano. Consultando a estrutura conceitual dos relatórios financeiros, no CPC 00 R2 (2019, p.19) vemos que Ativo é: “um recurso econômico presente, controlado pela entidade como resultado de eventos passados.” Já no mesmo pronunciamento observamos que o “recurso econômico é um direito que tem o potencial de produzir benefícios econômicos.” CPC 00 R2 (2019, p.19). Assim,

tanto o capital intelectual, como o capital humano, preenchem os requisitos para serem classificados como ativos, mais especificamente: ativos intangíveis.

Vários modelos se propõem a avaliar o capital intelectual. A título de exemplo apresentamos o navegador de Stewart, como se pode ver na Figura 2. Este modelo utiliza uma métrica chamada: razão valor de mercado/valor contábil e três índices para as perspectivas do capital humano, estrutural e do cliente. As escalas apresentadas pelos raios da circunferência expressam os resultados, dentro do que se pretende obter:

Figura 2 – Navegador de Stewart



Fonte: Stewart (1998)

Porém, apesar do capital intelectual ser reconhecido por órgãos internacionais como o *International Accounting Standards Board* (IASB), o *Financial Accounting Standards Board* (FASB) e a *Securities Exchange Commission* (SEC), não se adotou ainda um modelo padrão para a divulgação do capital intelectual (BONACIM; ARAÚJO, 2010).

Na figura 3 a seguir, pode-se encontrar um resumo dos principais modelos utilizados para a mensuração do capital intelectual, indicando também as principais limitações de cada um deles:

Figura 3 – Modelos de mensuração do capital intelectual

Métodos	Vantagens	Limitações	Forma usada	Ênfase financeira	Perspectivas adotadas
Diferença entre valor mercado valor contábil	Simplicidade de utilização.	Frágil perante influências do mercado.	Equação matemática.	Total	Única (financeira)
Market-to-book ratio	Cálculo simples. Compatível no tempo.	Influenciável por oscilações de fatores externos.	Equação matemática.	Total	Única (financeira)
“Q” de Tobin	Considera o custo de reposição dos ativos. Fácil interpretação.	Afetados pelos efeitos de mercado.	Equação matemática.	Total	Única (financeira)
Stewart	Fácil visualização. Acompanhamento do desempenho de vários indicadores ao mesmo tempo.	Dificuldade na determinação dos indicadores de desempenho.	Gráfico radar	Parcial	Diversas, a serem estipuladas pelos usuários.
Edvinsson & Malone	Fornece uma perspectiva geral do passado e do futuro da empresa.	Elaboração complexa. Subjetividade.	Matriz e equação matemática	Parcial	Diversas (clientes, processos, humana, financeira e de renovação).
Sveiby	Apresentação simples. Fácil interpretação.	Escolha dos indicadores complexa.	Matriz de indicadores	Nenhuma	Diversas (estrutura externa, estrutura interna e competência das pessoas).
Heurístico	Consideração do fator tempo. Ligação com a estratégia empresarial.	Cálculo muito complexo e alta subjetividade na definição das prioridades.	Equação matemática e matriz de incidência.	Nenhuma	Diversas (a serem determinadas). Vinculadas à estratégia empresarial adotada.

Fonte: Wernke (2003) e Bandeira e Andrade (2018)

Você sabia?

Em 1991 a empresa Skandia, da Escandinávia, instituiu o cargo de diretor de capital intelectual.

4.3 Benchmarks

O marco inicial do uso do *Benchmark*, como sendo a procura das melhores práticas de mercado, remonta ao final da década de 1970, mais precisamente e tem no estudo realizado pela *Xerox Corporation*, que pretendeu, à época, conhecer as práticas empresariais de suas concorrentes japonesas que invadiam o mercado norte-americano (SEIBEL, 2004).

O modelo de avaliação de desempenho foi se consolidando nas décadas seguintes, sendo adotado como uma prática contínua e sistemática, como mencionado por, Andrade, Sartori e Embiruçu (2015, p. 505): “para medir e comparar produtos, serviços e práticas da gestão empresarial, passando a fazer parte do planejamento estratégico e produzindo resultados em empresas pioneiras, tais como: IBM, Xerox, Ford, American Express, Eastman Kodak, entre outras.”

Os casos de *benchmarking* se utilizam, geralmente, de indicadores para avaliar o desempenho. Porém, podem-se avaliar os potenciais e as fragilidades da organização, de forma mais qualitativa. Pode-se fazer o *benchmarking* internamente, no contexto da própria organização, comparando setores ou funções internas (*benchmarking* interno), em firmas que concorrem no mesmo ramo de atividade (*benchmarking* competitivo), ou entre segmentos que não concorrem entre si (*benchmarking* funcional ou genérico).

Apesar do *benchmarking* buscar as melhores práticas das organizações, ou seja, aquelas que conduzem ao desempenho superior, não basta apenas copiar as referidas práticas. Somente isso é insuficiente para melhorar a performance da empresa. O fundamental é conhecê-las e adaptá-las ao ambiente interno da organização (CAMP, 1997).

Finalmente, com base na literatura já produzida acerca da prática do *benchmarking*, pode-se afirmar que é uma atividade complexa, que demanda muito planejamento, para que possa trazer benefícios efetivos para as empresas participantes. Por outro lado, acaba sendo uma possibilidade da celebração de parceria entre organizações dentro dos interesses comuns dos entes envolvidos. Além disso, pode fomentar a capacitação e motivação dos profissionais participantes, alargando sua visão empresarial, o que por si só um benefício para sua instituição.

Refleta:

Sun Tzu, general chinês, autor de “A Arte da Guerra” afirmou: “Se você conhecer seu inimigo e a si mesmo, não precisará temer o resultado de cem batalhas”.

4.4 Exemplo de Orçamento flexível na avaliação de desempenho

A seguir, complementando o estudo introdutório dos orçamentos, vamos propor um exemplo do uso do orçamento flexível, que se baseia na ideia de que um orçamento não precisa ser estático, podendo ter os custos ajustados ao nível específico de atividade requerido.

Suponha um relatório de desempenho de orçamento mensal estático (simplificado, obviamente) de um Pet Shop como mostrado no quadro 2:

Quadro 2 – Desempenho orçamento estático mensal

Empresa PET Exemplo				
	Realizado	Orçado	Variação	
Clientes	150	120	30	F
Custos gerais variáveis				
Materiais para tratamento dos pets	180	144	-36	D
Cortesia aos clientes	600	480	-120	D
Energia elétrica	30	24	-6	D
Custos gerais variáveis totais	810	648	-162	D
Custos gerais fixos orçados				
Salários empregados	2400	2300	-100	D
Aluguel	1000	1000	0	
Seguro	500	500	0	
Outros custos fixos	240	250	10	F
Custos gerais fixos totais	4140	4050	-90	D
Total de custos gerais orçados	4950	4698	-252	D

Fonte: Elaboração do autor a partir de Garisson, Noreen e Brewer (2012)

O custo médio por cliente que visita a loja é de R\$ 1,20. Cada cortesia sai em média por R\$ 4,00 por cliente e R\$ 0,20 de energia elétrica também por cliente. Os demais custos seriam fixos, a princípio. O resultado entre o orçado e o efetivamente verificado, está indicado como “F” (favorável) ou “D” (desfavorável) para a empresa.

Vê-se que o relatório de desempenho baseado num orçamento estático acaba por confundir o controle de custos com o de atividade. Nota-se que o aumento da atividade foi uma coisa boa para o pet shop. Porém, de forma contraditória, fica parecendo que o aumento exerceu um efeito negativo na firma.

Observe, no entanto, quando o relatório de desempenho é feito usando-se o conceito de orçamento flexível, conforme mostra o quadro 3, comparam-se níveis de atividade semelhantes:

Quadro 3 – Desempenho orçamento flexível mensal

Empresa PET Exemplo				
Número orçado de clientes	120			
Número efetivo de clientes	150			
	Realizado com 150 clientes	Orçado com base em 150 clientes	Variação	
Clientes	150	150	0	
Custos gerais variáveis				
Materiais para tratamento dos pets	180	180	0	
Cortesia aos clientes	600	600	0	
Energia elétrica	30	30	0	
Custos gerais variáveis totais	810	810	0	
Custos gerais fixos orçados				
Salários empregados	2400	2300	-100	D
Aluguel	1000	1000	0	
Seguro	500	500	0	
Outros custos fixos	240	250	10	F
Custos gerais fixos totais	4140	4050	-90	D
Total de custos gerais orçados	4950	4860	-90	D

Fonte: Elaboração própria a partir de Garrison, Noreen, Brewer (2012)

Percebe-se, facilmente, que quando os custos são analisados com base no nível de atividade desenvolvida, a variação é bem menos desfavorável que no orçamento estático (quadro 2), sendo a aferição mais correta do desempenho.

Revisando

Neste capítulo vimos que é necessário às empresas avaliarem o seu desempenho. Apresentamos algumas das principais estratégias de avaliação, o *Balanced Scorecard*, o Capital Intelectual, o *Benchmark*, além de uma observação sobre o uso de orçamentos flexíveis.

O que é comum a qualquer técnica de análise de desempenho é a oportunidade que é dada às empresas de responderem àquela conhecida pergunta: “como estamos indo?”.

Obviamente não existe uma métrica infalível e aplicável a qualquer organização. O que realmente importa é descobrir aquela que melhor se adequa à empresa, permitindo que a alta gestão possa acompanhar com precisão o seu desempenho e que permita, sempre que necessário, correções de rumo com vistas à otimização dos resultados esperados.

Saiba mais

Artigo **BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro**, de Fábio Frezatti; Tania Relvas e Emanuel Junqueira.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tania Regina Sordi; JUNQUEIRA, Emanuel. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **Rev. Adm.** São Paulo, v. 50, n. 2, p. 187-198, jun, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/05.pdf>. Acesso em: 07 Dec. 2020.

Artigo **A contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor**, de Araújo e Assaf Neto.

ARAÚJO, Adiana Maria Procópio de; ASSAF NETO, A. A contabilidade tradicional e a contabilidade baseada em valor. **Revista Contabilidade & Finanças**, [S. l.], v. 14, n. 33, p. 16-32, 2003. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34108>. Acesso em: 6 dez. 2020.

Artigo **Utilização do benchmarking por empresas brasileiras**, de Melo, Carpinetti e Silva.

MELO, Alexandre. M. de; CARPINETTI, Luiz Cezar Ribeiro.; SILVA, Wendell Thales Siqueira. Utilização do benchmarking por empresas brasileiras. **Anais Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. São Paulo, 2000. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0205.PDF. Acesso em: 6 de dez 2020.

Referências

ANDRADE, Eron Passos; SARTORI, Isabel; EMBIRUÇU, Marcelo. **Avaliação de desempenho por indicadores-chave de desempenho, benchmarking e score-card**, Salvador: Cad. Prospec, v. 8, n. 3, p. 502-515, jul./set. 2015.

BANDEIRA, Marcos Lima, ANDRADE, Bruno Henrique S. Capital intelectual: uma revisão conceitual e reflexões sob a ótica da mensuração contábil. **Revista Negócios em Projeção**, v. 9, n. 1, 2018. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1009>. Acesso em: 05 Dez. 2020.

BARBOSA, Ava Santana. **Uso de indicadores de desempenho nas empresas construtoras brasileiras: diagnóstico e orientações para utilização**. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos,

Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-05082010-145722/publico/Barbosa_AS.pdf. Acesso em: 14 mar. 2022.

BITITCI, Umit, et al. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327. 2012.

BITITCI, Umit S.; URNER, Utrevor; BEGEMANN, Carsten. Dynamics of Performance Measurement Systems. **International Journal Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 692-704. 2000. <https://doi.org/10.1108/01443570010321676>

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; ARAUJO, Adriana Maria Procópio de. Influência do capital intelectual na avaliação de desempenho aplicada ao setor hospitalar. **Ciênc. saúdecoletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, [supl. 1], p. 1249-1261, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000700034>>. Acesso em: 06 Dez. 2020.

CAMP, Robert. **Adaptar criativamente**: os fundamentos do benchmarking eficiente e o caminho para a obtenção de vantagem competitiva. HSM Management, n. 3, 1997.

CPC COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS – **Pronunciamento técnico CPC-00 R2 (2019)**. Disponível em: <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 06 Dez 2020.

GARRISON, Ray; NOREEN, Eric; BREWER, Peter. **Managerial Accounting**. 14. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. 2012.

JIAMBALVO, James. **Managerial Accounting**. 16. ed. Washington: John Wiley & Sons, 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**. v. 71, n. 5, p. 134, Sep./Oct., 1993.

MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolin; ADEMAR, Dutra. Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. **Cuadernos de Contabilidad**, v. 19, n. 47. 2018.

IAHI-BELKAOUI, Ahmed. Intellectual capital and firm performance of US multi-national firms: a study of the resource-based and stakeholder views. **Journal of**

Intellectual capital, v. 4, n. 2, p. 215-226, 2003.

SEIBEL, Silene. **Um modelo de benchmarking baseado no sistema produtivo classe mundial para avaliação de práticas e performances da indústria catarinense brasileira**. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

SILVA, Daniel José Cardoso da. **A cultura e seu valores**: uma investigação sobre o impacto da cultura organizacional no desempenho financeiro das empresas. 2019. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-26082019-121731/pt-br.php>. Acesso em: 14 mar. 2022.

STEWART Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus; 1998.