

GOIÂNIA, 2024 – ISSN: 2966-2001 – 2º Quadrimestre, Ano 1 Nº 2

REVISTA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



Prêmio Goiano de
Excelência na
Pesquisa Contábil

EDIÇÃO 2024



AGOCICON
ACADEMIA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS



Genezia Costa

PERITA-CONTADORA

CRC-GO nº 013874-O / CNPC nº 1555
ASPECON-GO nº 066 / AGOCICON nº 021

Especialidades em Perícia Contábil Judicial e Extrajudicial

- Perícias Tributárias
(Municipal, Estadual e Federal);
- Revisionais e Liquidação de Sentença;
- Recuperação de empresas judicial e extrajudicial;
- Avaliação de Sociedades e Apuração de Haveres;
- Lucros cessantes
- Perícia em Prestação de Contas
- Perícia Bancária e Imobiliária

✉ geneziapericias@gmail.com

☎ 62 9.8199-7766 ☎ 62 3092-7120



EDITORIAL

2ª EDIÇÃO

É sabido que o segredo do sucesso é começar sempre de novo. Por essa razão, a Academia Goiana de Ciências Contábeis (Agocicon) publica a **2ª edição** da **REVISTA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS** com objetivo de divulgar e estimular a produção científica na área contábil com a contribuição de artigos significativos para o nosso conhecimento, dos quais destacamos:

1. Controllers no Brasil: Perfis e Funções Desempenhadas;
2. Análise da Produção Científica sobre Gestão de Custos na Pecuária de Corte no Brasil;
3. Aprendizagem Experiencial no Processo de Criação de Empresas;
4. Gestão do Capital de Giro durante a Pandemia de covid-19: uma Análise das Companhias Abertas Brasileiras.

Destacar para **PRÊMIO GOIANO DE EXCELÊNCIA NA PESQUISA**, edição 2024, em parceria com a Academia Goiana de Ciências Contábeis (Agocicon) e o Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Goiás (PPGCONT-UFG) e conta com o apoio do Conselho Regional de Contabilidade



Contador
DR. JOÃO LUIS AGUIAR
Presidente da AGOCICON

(CRC-GO). O Prêmio é conferido anualmente aos melhores trabalhos de conclusão de Curso de Graduação em Ciências Contábeis realizados nas Instituições de Ensino Superior (IES) sediadas em Goiás, com inscrições no período de 1o de agosto de 2024.



REVISTA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Edição Nº 2 • Maio/Junho/Julho/Agosto
2024 • ISSN: 2966-2001**

Editor:
Academia Goiana De Ciências Contábeis
(Agocicon)

Av. T-5, nº 1380, Qd. 164, Lt 10, Sala 09
Setor Bueno – CEP 74230-042 – Goiânia-GO
Contato: (64) 99999-3596
agocicongoias@hotmail.com

DIRETORIA DA AGOCICON

Presidente

João Luis Aguiar

Diretora de Administração e Finanças

Genezia Souza de Jesus Costa

Diretor Operacional

Valdeci Ribeiro da Silva

Diretor de Ensino e Pesquisa

Carlos Henrique Silva do Carmo

CONSELHO FISCAL

Membros efetivos

Edson Bento dos Santos

Fábio da Silva e Almeida

Heli Aparecido Borges

Membros suplentes

Doraci Batista de Tolêdo Manguci

Derli Terezinha de Assis

Artêmio Ferreira Picanço Filho

CONSELHO EDITORIAL

Acadêmico: João Luis Aguiar – Coordenador

Acadêmico: Carlos Henrique Silva do Carmo

Acadêmico: Fábio da Silva Almeida

Acadêmico: Ercílio Zanolla

Acadêmica: Doraci Batista de Tolêdo Manguci

Acadêmico: Edson Bento dos Santos

Revisão e organização:

João Luis Aguiar

Projeto Gráfico, Redação e Diagramação

Adriana Almeida | Apoena Editorial

Fotos:

Cedidas pela Agocicon e autores

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

<https://www.instagram.com/agocicongoias/?hl=pt-br>

Ficha catalográfica

Revista Goiana de Ciências Contábeis. Ano 1, nº. 2, 2º Quadrimestre, 2024
Goiânia: Academia Goiana de Ciências Contábeis (AGOCICON). Quadrimestral

ISSN: 2966-2001

1. Ciências Contábeis. I. Academia Goiana de Ciências Contábeis. II. Conselho Regional e Contabilidade do Estado de Goiás. III. Título.

“As opiniões emitidas em artigos são de exclusiva responsabilidade de seus autores.
É permitida a reprodução de qualquer matéria, desde que citada a fonte.”

SUMÁRIO

3 EDITORIAL

MATÉRIA DE CAPA

7 PRÊMIO GOIANO DE EXCELÊNCIA NA PESQUISA CONTÁBEL - EDIÇÃO 2024



ARTIGOS

13 ARTIGO 1 Controllers no Brasil : Perfis e Funções Desempenhadas

Thiago Name Vasconcelos
Júlio Orestes da Silva

51 ARTIGO 3 Aprendizagem Experiencial no Processo de Criação de Empresas

Monique Galvão de França
Maria Salete Batista Freitag
Kleber Domingos de Araújo

31 ARTIGO 2 Análise da Produção Científica sobre Gestão de Custos na Pecuária de Corte no Brasil

Nicole Paulista Meneses
Júlio Orestes da Silva

69 ARTIGO 4 Gestão do Capital de Giro Durante a Pandemia de Covid-19: Uma Análise das Companhias Abertas Brasileiras

Lucas Gomes Rios
Dermeval Martins Borges Júnior

DIRETORIA E CONSELHO FISCAL

BIÊNIO 2023-2024



JOÃO LUIS AGUIAR

Presidente



**GENEZIA SOUSA
DE JESUS COSTA**

Diretora de Administração e Finanças



**VALDECI RIBEIRO
DA SILVA**

Diretor Operacional



**CARLOS HENRIQUE
DA SILVA DO CARMO**

Diretor de Ensino e Pesquisa

CONSELHO FISCAL

Efetivos



**FÁBIO DA SILVA
E ALMEIDA**



**EDSON BENTO
DOS SANTOS**



**HELI APARECIDO
BORGES**

Suplentes



**DORACI BATISTA
DE TOLÊDO MANGUCI**



**DERLI TEREZINHA
DE ASSIS**



**ARTÊMIO FERREIRA
PICANÇO FILHO**



**Prêmio Goiano de
Excelência na
Pesquisa Contábil**

EDIÇÃO 2024



AGOCICON
ACADEMIA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PRÊMIO GOIANO DE EXCELÊNCIA NA PESQUISA CONTÁBIL – EDIÇÃO 2024

O prêmio busca reconhecer e valorizar os melhores trabalhos na área da contabilidade. As inscrições estão abertas até o dia 16 de setembro de 2024, com premiação para os três primeiros colocados¹.

NORMAS DE SUBMISSÃO E INSCRIÇÃO

INFORMAÇÕES GERAIS

Fica instituída a realização da edição 2024 do PRÊMIO GOIANO DE EXCELÊNCIA NA PESQUISA CONTÁBIL. O PRÊMIO GOIANO DE EXCELÊNCIA NA PESQUISA CONTÁBIL é realizado em parceria entre a Academia Goiana de Ciências Contábeis (Agocicon) e o Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade

Federal de Goiás (PPGCONT-UFG) e conta com o apoio do Conselho Regional de Contabilidade (CRC-GO). O Prêmio é conferido anualmente aos melhores Trabalhos de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Contábeis realizados nas Instituições de Ensino Superior (IES) sediadas em Goiás.

OBJETIVOS

O Prêmio tem por objetivo estimular a produção de conhecimento científico por discentes dos cursos de Ciências Contábeis das

Instituições de Ensino Superior (IES) sediadas em Goiás, promovendo a aproximação entre os ambientes acadêmicos e profissionais.

PARTICIPAÇÃO

Poderão participar do Prêmio autores de Artigos Científicos apresentados em cursos de graduação em Ciências Contábeis de IES reconhecida pelo Ministério de Educação situado no Estado de Goiás: I – poderão concorrer alunos que tenham integralizado pelo menos 50% do conteúdo curricular devidamente atestado pela IES, por meio de declaração do coordenador do

curso; II – cada participante poderá se inscrever com apenas um artigo científico; III – cada pesquisa poderá ser produzida por até dois alunos de uma mesma IES; IV – também poderão concorrer egressos do curso de graduação em Ciências Contábeis, cuja conclusão tenha ocorrido no decorrer do ano de 2024, mediante comprovação por meio da ata de defesa, ou do certificado,

¹ Valor dos prêmios sujeito a alteração.





Prêmio Goiano de Excelência na Pesquisa Contábil

EDIÇÃO 2024



AGOCICON
ACADEMIA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ou do diploma, limitada a dois autores por cada pesquisa; V – é vedada a participação de

trabalhos que já foram publicados em congressos ou periódicos.

TEMAS

Os trabalhos devem estar voltados à área de Ciências Contábeis e abordar uma das seguintes áreas temáticas, com conteúdo teórico ou empírico ou teórico-empírico: I – desenvolvimento e inovação de processos e práticas contábeis; II – tecnologia da informação aplicada à melhoria dos processos e práticas contábeis; III – aplicação dos conceitos ESG (Environmental, Social and Governance), *compliance*,

accountability e democracia; IV – conteúdo informativo sustentado na avaliação quanti-qualitativa dos agregados econômicos das demonstrações contábeis; V – contabilidade e tributação; VI – auditoria; e VII – perícia.

Os trabalhos enviados, cujos temas sejam considerados inadequados para a área do Prêmio, serão excluídos da disputa.

ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa deverá ser estruturada sob a forma de artigo conforme as orientações seguintes: I – título e resumo: na primeira página (ver orientação no item 7); II – introdução: a partir da segunda página; III – discussão teórica: nas páginas seguintes à introdução; IV – metodologia: nas páginas seguintes à discussão

teórica; V – análise e discussão dos resultados: nas páginas seguintes à metodologia; VI – considerações finais: na página seguinte à análise e discussão dos resultados; VII – referências: na página seguinte às considerações finais; VIII – apêndice (quando houver): nas últimas páginas do artigo.

FORMATAÇÃO

A extensão do artigo não deve ser inferior a 10 páginas nem superior a 15, incluindo o Apêndice, em cuja formatação devem ser observadas as seguintes orientações: I – editor de texto: Word do Office 2003 ou posterior em português; II – numeração das páginas: em algarismos arábicos no canto inferior direito; III – configuração das páginas: margens – superior, 3 cm; inferior, 2 cm; esquerda, 3 cm; direita, 2 cm; IV – tamanho do papel: A4 (largura, 21 cm;

altura, 29,7 cm); V – fonte: Times New Roman, tamanho 12; VI – formato do parágrafo: recuo especial: primeira linha 1,25 cm; espaçamento: antes, 0 pt; depois, 6 pt; VII – espaçamento entre linhas: simples; VIII – tabelas, quadros, figuras e gráficos: fonte Times New Roman, tamanho 10 deverão ser incluídas conforme orientação no Apêndice B; IX – tamanho do resumo: de 100 a 150 palavras; X – referências: em ordem alfabética, em formato APA ou ABNT (NBR 10520:2023);





Prêmio Goiano de Excelência na Pesquisa Contábil

EDIÇÃO 2024



AGOCICON
ACADEMIA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

XI – revisão do texto: o texto deve estar totalmente revisado pelo(s) autor(es); e

XII – desenvolvimento: observar as orientações do Apêndice A.

SUBMISSÃO

A submissão de cada artigo deverá ser feita por meio do endereço eletrônico <https://www.even3.com.br/premio-goiano-de-excelencia-na-pesquisa-contabil-2024/>, no período de 01.08.2024 a 16.09.2024, com os seguintes arquivos: I – arquivo 1 em Word (arquivo identificado): na primeira linha, colocar o título do artigo; nas linhas subsequentes, relacionar o nome completo do(s) autor(es); denominação do curso de graduação; identificação da IES; endereço de *e-mail* e endereço do currículo *lattes*. O nome do(a) orientador(a) deverá ser incluído apenas no campo específico para orientação, disponível no momento do cadastro do artigo no sistema, e não deve fazer parte da autoria, nem constar do arquivo; II – arquivo 2 em PDF (arquivo não identificado): este

arquivo deve conter o título do artigo; resumo e palavras-chave; texto do artigo completo; e não deverá conter identificação do(s) candidato(s), ou qualquer sinalização que permita identificação, sob pena de eliminação no concurso; III – devem acompanhar o artigo, em documento separado, o comprovante conclusão de +50% do curso de graduação em Ciências Contábeis ou o comprovante de colação de grau ocorrida em 2024. Em caso de mais de um autor, o documento postado deve conter, em um único arquivo, a comprovação de ambos os autores; IV – cada autor poderá submeter apenas um artigo (seja como autor ou como coautor), sob pena de eliminação do concurso; V – é vedado o uso de ferramentas de inteligência artificial para a escrita ou formatação do texto.

AVALIAÇÃO

Os trabalhos inscritos serão avaliados em duas (2) etapas: **8.1 Primeira Etapa** – A responsabilidade técnica inicial (1ª Etapa) do processo de seleção ficará a cargo do PPGCONT-UFG, da Agocicon e do CRC-GO por meio do seu corpo de professores, mestres, doutores, mestrandos e egressos. Adicionalmente, a fim de estimular o desenvolvimento/aprimoramento de um corpo de avaliadores, outros doutores, mestres, doutorandos e mestrandos em Contabilidade ou áreas afins da UFG e de outras IES podem ser credenciados. Os trabalhos serão avaliados,

considerando os critérios de avaliação que constam do Apêndice C do presente edital. **8.1.1 Serão selecionados na primeira etapa os 10 trabalhos com as maiores notas**

8.2 Segunda Etapa e Premiação: I – Os dez (10) trabalhos selecionados na primeira etapa serão novamente avaliados por uma comissão composta por professores do PPGCONT-UFG, por Acadêmicos da Agocicon e por membros designados pelo CRC-GO, que selecionarão os cinco (5) melhores trabalhos como finalistas do prêmio, dentre estes três (3) trabalhos





Prêmio Goiano de Excelência na Pesquisa Contábil

EDIÇÃO 2024



AGOCICON
ACADEMIA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

de destaque, baseando-se nos critérios definidos no Apêndice C do presente edital. Os cinco (5) trabalhos finalistas, seus autores, orientadores e instituição de origem serão divulgados nas páginas eletrônicas do CRC-GO, da Agocicon e do PPGCONT-UFG; II – A divulgação da classificação dos três (3) trabalhos de destaque pela análise técnica acontecerá nas páginas eletrônicas do CRC-GO, da Agocicon e do PPGCONT-UFG até o dia 17.10.2024; III – Os autores e orientadores dos (5) cinco trabalhos finalistas receberão certificados de premiação emitidos pela CRC-GO/Agocicon e PPGCONT-UFG. Os três (3) trabalhos de destaque pela análise técnica receberão premiação em dinheiro da seguinte forma:

1º colocado, com premiação total de R\$ 6.000,00 (seis mil reais), sendo R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) para os(as) autores(as) e R\$ 2.000,00 (dois mil reais) para o(a) orientador(a);

2º colocado, com premiação total de R\$ 3.000,00 (três mil reais), sendo R\$ 2.000,00 (dois

mil reais) para os(as) autores(as) e R\$ 1.000,00 (mil reais) para o(a) orientador(a); e

3º colocado, com premiação total de R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais), sendo R\$ 1.000,00 (mil reais) para os(as) autores(as) e R\$ 500,00 (quinhentos reais) para o(a) orientador(a). Os valores serão pagos via depósito bancário ou cheque nominal, e serão custeados pelos patrocinadores do evento.

IV – Os dois (2) trabalhos mais bem pontuados serão selecionados para participação na etapa nacional do Prêmio Saber Contábil: 1º Concurso de Pesquisa em Ciências Contábeis da Academia Brasileira de Ciências Contábeis, conforme edital específico no sítio da Abracicon.; V – Os cinco (5) trabalhos de destaque pela análise técnica, caso não estejam entre os selecionados para a publicação na revista da Abracicon, serão publicados na *Revista Goiana de Ciências Contábeis* da Agocicon.

DISPOSIÇÕES FINAIS

Os organizadores do prêmio se desobrigam a determinar cinco (5) trabalhos finalistas, caso seja avaliado que o número de trabalhos qualificados represente um número menor. Os autores participantes asseguram que detêm os direitos autorais do seu artigo, e os cedem, sem ônus, à Agocicon para que o publiquem.

A inscrição dos trabalhos implica na aceitação, por parte do(s) autor(es), de todas as disposições constantes do presente regulamento. Os casos omissos serão resolvidos pelos representantes da Comissão Julgadora.

Goiânia – GO, 1º de agosto de 2024





Prêmio Goiano de Excelência na Pesquisa Contábil

EDIÇÃO 2024



AGOCICON
ACADEMIA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

APÊNDICE A: DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Resumo: Texto com sínteses do contexto da pesquisa, das declarações do(s) objetivo(s), do problema de pesquisa, da metodologia, dos resultados obtidos e respectivos impactos na literatura, e palavras-chave com três a cinco palavras.

INTRODUÇÃO

Texto inicial com visão geral da pesquisa. Deve conter a motivação da pesquisa, problema de pesquisa, o(s) objetivo(s) da pesquisa, a sinalização do método de pesquisa, a expectativa dos resultados, a justificativa e a contribuição para a literatura/sociedade e a estrutura da pesquisa.

DISCUSSÃO TEÓRICA

Deve mostrar o estado da arte contendo as principais contribuições da literatura na área temática da pesquisa. Deve discutir o impacto das contribuições relacionando-as com o(s) objetivo(s) e problema de pesquisa. Deve relacionar os aspectos teóricos com os aspectos empíricos na área temática. Deve interpretar as contribuições da pesquisa analisada que contribuam com o(s) objetivo(s) da pesquisa. Estimula-se a forma indireta de citação de cada contribuição trazida para sustentação da pesquisa, observando a orientação da ABNT ou da APA.

METODOLOGIA

Metodologia é o processo teórico alinhado com o(s) objetivo(s) e problema de pesquisa para obtenção do(s) resultado(s) esperados. Deve apresentar método e modelo analítico para obtenção do(s) resultado(s) na pesquisa teórico-empírica quantitativa, bem como método e processo orientado para obtenção dos resultados em pesquisa qualitativa. Para qualquer que seja o método, ele deve ser claro e objetivo de forma a permitir que outro pesquisador possa replicá-lo e obter resultados equivalentes, assim como o usuário empírico possa utilizá-lo com segurança na obtenção dos resultados.

3.1 Modelo de tratamento dos dados

O método de pesquisa deve sinalizar o modelo de tratamento dos dados da pesquisa. Se pesquisa

quantitativa, o modelo deve ser analítico que represente o algoritmo que produz os resultados, com descrição das variáveis. Se pesquisa qualitativa, devem ser descritos o método e o processo.

3.2 Amostragem

Deve ficar claro o processo de coleta de amostra de dados no horizonte temporal, bem como o processo utilizado para obter os dados exigidos pelo modelo de pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados é a parte da pesquisa em que devem ser apresentadas as respostas do modelo de tratamento dos dados. Os resultados devem ser criticados com a interpretação do que eles trazem. A interpretação deve relacionar o conteúdo informacional das respostas do modelo com o(s) objetivo(s) e o problema de pesquisa. Deve ser feita comparação dos resultados obtidos com as contribuições da literatura. O conteúdo informacional de tabelas, quadros e figuras deve ser analisado e interpretado neste espaço, considerando as limitações da pesquisa com respeito ao poder do modelo e o espaço amostral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais são a conclusão da pesquisa. Neste espaço devem ser sintetizados a abrangência da pesquisa, os principais resultados e a contribuição para a literatura e para a sociedade. Devem ser enfatizadas a consistência dos resultados, se satisfizerem o(s) objetivo(s) e o problema de pesquisa, bem como as limitações. É bem-visto que seja estimulada a continuidade da pesquisa.

REFERÊNCIAS

As referências devem relacionar, em ordem alfabética, as contribuições da literatura citadas no texto. Pode ser utilizada a orientação ABNT NBR 10520:2023 ou APA. Somente devem ser relacionadas contribuições da literatura que tiverem sido citadas no texto.





Prêmio Goiano de Excelência na Pesquisa Contábil

EDIÇÃO 2024



AGOCICON
ACADEMIA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

APÊNDICE B: TABELAS, QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

Títulos e conteúdo devem ser escritos utilizando Times New Roman, tamanho 10.

APÊNDICE C: CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO

A pontuação para cada item está no intervalo de 0 a 10 pontos, sendo zero para o item que não atende o requisito, crescendo até 10 à medida que o item é atendido. A pontuação do artigo é

a média aritmética simples das pontuações recebidas em cada item. Artigo com média inferior a 70% do limite superior da pontuação não será considerado no ranque.

Item(i)	Descrição	Valor	Nota (ni)	Justificativa
1	A abordagem da pesquisa é inovadora?	10		
2	O conteúdo informacional do resumo atende os requisitos do edital?	10		
3	A justificativa do artigo é consistente?	10		
4	O objetivo da pesquisa está claramente definido?	10		
5	A sustentação teórica é atualizada e robusta?	10		
6	O método e modelo estão adequadamente especificados?	10		
7	A linguagem utilizada é adequada ao tema pesquisado?	10		
8	A discussão e a análise dos resultados estão coordenadas com o objetivo e respondem ao problema de pesquisa?	10		
9	As contribuições da pesquisa são relevantes para a literatura e para a sociedade?	10		
10	As considerações finais estão coordenadas com o objetivo, problema e desenvolvimento da pesquisa?	10		
	Total da pontuação =	100		
	Média aritmética simples da pontuação = Total/10	10		
	Percentagem	100%		

NORMA E INSCRIÇÃO ENCONTRAM-SE NO LINK:

<https://www.even3.com.br/premio-goiano-de-excelencia-na-pesquisa-contabil-2024/>

VOLTAR AO
SUMÁRIO



Controllers no Brasil

Perfis e Funções Desempenhadas

▶ Thiago Name Vasconcelos

Universidade Federal de Goiás (UFG)
tvasconcelos@discente.ufg.br

▶ Júlio Orestes da Silva

Universidade Federal de Goiás (UFG)
juliosilva@ufg.br

Resumo: O presente estudo busca evidenciar quais são os perfis dos *controllers* que estão em atividade no Brasil relacionando-os com *bean counters*, *business partners* e *hybrid controllers*. Para desenvolver o estudo foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, a qual foi enviada para 125 controllers, via plataforma digital LinkedIn, obtendo 57 respostas válidas para o desenvolvimento do estudo. Dos participantes, destaca-se que a principal área de formação é Ciências Contábeis, seguido do curso de Administração. As principais atividades desempenhadas pelos controles que participaram do estudo são: Planejamento e Controle Orçamentário; Elaboração de relatórios gerenciais locais; e Gestão de custos. Os resultados indicaram que a maioria dos *controllers* atualmente realizam atividades vinculadas ao perfil *hybrid* e de *bean counter*, e apenas uma minoria realizando atividades de *business partner*. Verifica-se que no Brasil, de acordo com os dados coletados e ofertados pela amostra da pesquisa, os *controllers* ainda estão no início da transição de *bean counter* para *business partner* como verificado em outras partes do mundo. Como implicação prática, o estudo pode contribuir com as organizações a medida que permite vislumbrar as características dos *controllers* e as principais funções desempenhadas, o que pode gerar reflexão acerca do perfil e atividades que desempenham na própria empresa, frente as necessidades do negócio.

Linha temática: Gestão e Controladoria.

Palavras-Chave: *Controller; Bean Counters; Business Partner; Controller Híbrido.*



INTRODUÇÃO

De acordo com Sá (2010), a contabilidade é vista como um instrumento que fornece informações e tem por finalidade registrar e controlar o patrimônio das entidades. Trata-se de uma ciência muito antiga, teve sua origem desde a era do homem primitivo, que mesmo de forma rudimentar buscavam controlar os seus bens.

Dentro da divisão das áreas da contabilidade, possui a contabilidade gerencial que, conforme Garrison, Noreen e Brewer (2013), "A contabilidade gerencial envolve o fornecimento de informações a gerentes para uso na própria organização, ou seja, atende às necessidades dos gerentes dentro da organização (usuários internos)". Além disso, segundo Franco (1997), a contabilidade gerencial tem a finalidade de fornecer informações de importância para auxiliar a tomada de decisões, sobre a constituição do patrimônio, suas alterações e o resultado econômico decorrente da gestão do capital patrimonial.

Segundo Pletsch, Silva e Lavarda (2016), a controladoria, ao fornecer informações de avaliação e controle de desempenho para o processo de gestão, contribui para a continuidade da organização, e na medida que suas funções são desempenhadas com êxito, auxilia na administração da empresa. Ademais, a prática de controladoria, utilizando-se das informações contábeis para o processo de gestão, precisa ser contínua para atender às necessidades e os objetivos da organização. A partir da teoria proposta por Wiggers, Lunkes e Souza (2015), é possível afirmar que ao longo do tempo, os profissionais de controladoria estão mudando de "contadores de feijão" (*bean counters*) para "parceiros de negócios" (*business partners*), ou seja, estes profissionais estão deixando de realizar

apenas funções básicas relacionadas à contabilidade para ter maior influência na direção da organização.

Dessa forma, a contabilidade gerencial trata e fornece informações para que a controladoria atue de forma eficaz com esses dados gerados, com segurança e precisos, vindos da contabilidade.

Conforme Palomino (2013), Cardoso, Neto e Ovadomari (2010) e Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), a literatura nacional mostrou que existe uma contradição entre o perfil do *controller* que se estuda e as atividades de rotina nas organizações, ainda que considerados como *business partners*, os *controllers* continuam a exercer atividades dos *bean counters*. Sendo assim, as atividades mais habitualmente efetuadas pelos *controllers* não estão estabelecidas.

Nesse viés, os estudos propostos por Calijuri (2004), Duque (2011) e Ferrari *et al.*, (2013) também relatam as exigências do mercado quanto ao perfil profissional do *controller*. Mas não concluem se estas exigências são de fato cumpridas, em outras palavras, se o perfil que o mercado demanda é o que está escrito na literatura. Também não se sabe, se as características das organizações podem impactar ou mesmo moldar o perfil do profissional.

Adverso ao debate sobre qual perfil é o mais adequado, se *business partner* ou *bean counter*, Burns e Scarpens (2000) e Paulsson (2012) argumentaram sobre um perfil intermediário, que foi nomeado como *hybrid accountants*. Estes devem apresentar tanto conhecimentos técnicos, quanto habilidades gerenciais, a serem utilizados em razão de fatores culturais e contextuais que se apresentarem. Contudo, não foram



conclusivos quanto às competências e habilidades do perfil híbrido.

Dessa forma, a questão de pesquisa que norteia este estudo é: Qual o perfil dos *controllers* no mercado de trabalho no Brasil? O objetivo consiste em verificar o perfil dos *controllers* no mercado de trabalho nacional, relacionando se as funções mais praticadas são de *bean counters*, *business partners* ou híbridos. Assim, pretende-se aprofundar as discussões sobre a temática, a fim de discutir se as principais competências e habilidades desempenhadas no mercado de trabalho possuem relação frente aos perfis destacados pela literatura.

Portanto, esta pesquisa trará benefícios para pesquisas futuras, além dos profissionais no mercado de trabalho que, considerando sua identificação quanto às pretensões profissionais na área de controladoria e ampliação de seus

conhecimentos e competências, visando valorizar seu capital intelectual. Esta pesquisa também tem como proposta contribuir com o aprofundamento do estudo e conhecimento dos acadêmicos de ciências contábeis bem como auxiliá-los em pesquisas futura relevantes ao tema.

O presente trabalho será estruturado em cinco etapas, começando a partir dessa introdução, seguindo com uma apresentação do referencial teórico do estudo que apresentara uma síntese que abordara a pensamentos de estudiosos sobre o assunto da pesquisa. Na sequência será apresentado a metodologia e técnicas utilizadas no estudo e posteriormente será apresentado os resultados da pesquisa. Após isso é feita as considerações finais do trabalho e apresentada a referência bibliográfica para apresentação dos autores citados na construção do trabalho.

REVISÃO DA LITERATURA

Controladoria

Cavalcante *et al.* (2012) destacam que a controladoria surgiu a partir do complexo processo de gestão das organizações, o que acarretou a necessidade de planejamento e controle. Os autores ressaltam que, devido ao atual cenário econômico, as empresas precisam de ferramentas de controle cada vez mais eficazes e eficientes, com vistas a acompanhar as modificações que ocorrem no mercado do mundo.

Controladoria é uma atividade de gestão. Significa que é orientada a objetivos e para coordenar todas as decisões para a consecução deste fim. Consequentemente, planejamento e execução das práticas, monitoramento e controle, são de extrema importância. Isto se aplica a cada

decisão individual, bem como para a gestão da organização como um todo (ICV-IGC, 2013).

Conforme Oro *et al.* (2013), por meio da controladoria torna-se possível identificar, de uma forma detalhada, problemas organizacionais que impactam no resultado das entidades. Nascida em um contexto multidisciplinar, a controladoria possui funções relacionadas a diversas frentes como planejamento estratégico, reporte de informações contábeis, controle de ativos e avaliação econômica, por exemplo. (Lunkes; Rosa; Schnorrenberger, 2013; Siqueria; Solteinho, 2001).

Figueiredo e Caggiano (2004) entenderam que “a controladoria está profundamente



envolvida com a busca da eficácia organizacional”, levando em conta o estilo de gestão e as atividades desenvolvidas na empresa, com vistas a atingir objetivos determinados e resultados específicos.

A controladoria pode ser conceituada como um órgão responsável pela consolidação de todas as informações relacionadas às atividades da empresa, que dão suporte aos gestores nas tomadas de decisões. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011) ponderam a “controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis”.

Nascimento e Reginato (2010), explicitaram que em relação ao ramo do conhecimento, a controladoria busca entender a complexidade do processo decisório, as razões e características dos gestores na tomada de decisões. Já no campo administrativo, trabalha em conjunto com os demais setores, na busca de satisfazer as necessidades de seus clientes internos.

Segundo Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), o desenvolvimento da controladoria ocorreu a partir dos preceitos básicos da contabilidade para uma ampla função de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, passando a participar também ativamente da formulação das estratégias, fazendo com que deixasse de ser apenas um compilador de dados e passasse a ser um gestor da informação responsável pelo alinhamento estratégico das organizações

Para Borinelli (2006) a controladoria é definida como “órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de

informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas

Já Dalmacio *et al.* (2007) indica que a controladoria é uma área voltada para a informação de resultados e desempenhos e, portanto, deve participar do processo operacional e administrativo, conhecer os fluxos das operações e, ainda, monitorar as mudanças do meio, tanto em questões econômicas, financeiras, políticas e sociais, quanto tecnológicas, concorrências e qualquer outra questão que venha a interceder na posição relativa da empresa, no mercado, em sua competitividade e missão.

Segundo Frezatti *et al.*, (2009), as atribuições e responsabilidades da controladoria podem ser resumidas em mensurar e informar. Mensurar corresponde a identificar, interpretar e calcular os fatos e informar consiste em disponibilizar informações para os usuários internos e externos. A controladoria é a área responsável pela gestão econômica, utilização gerencial das informações contábeis, controle do processo de gestão e formulação e acompanhamento dos planejamentos estratégico, tático e operacional da empresa (Vieira; Costa, 2021).

De acordo com Amorim e Silva (2019), a controladoria é aquela que caracteriza a área como um agrupamento de conhecimentos operacionais, econômicos, financeiros e patrimoniais voltados ao controle dos processos organizacionais. Apesar de ampla, a definição mostra-se adequada tendo em vista que a controladoria acompanha a própria evolução da gestão da empresa, podendo, inclusive, manifestar-se formalmente na estrutura – como um setor ou departamento –, ou através de um responsável pela execução de tarefas associadas à área.

Conforme Lourensi e Beuren (2011), a controladoria vem desempenhando um papel



fundamental para a gestão, fornecendo informações de controle e dando suporte aos gestores na tomada de decisão, o que assegura a

continuidade de suas atividades. Beuren (2002) destaca que os gestores se dirigem ao *controller* para obter orientações para a tomada de decisão.

Controller

O *controller* é uma figura essencial na responsabilidade econômica do gestor, ao dar condições efetivas de gerenciamento e monitoramento econômico da sociedade, e nas ações internas ou externas a ela – que interferem no status econômico desta sociedade (PETERS, 2004).

Martin (2002) descreve o *controller* como um profissional que precisa ser por excelência um generalista, possuindo capacidade de compreender a fundo sua empresa e seu ramo de negócios, além de saber entender, manejar e criticar métodos, instrumentos de pesquisa e análise e forma de atuação de muitos especialistas funcionais.

Segundo Fank, Wernke e Zanin (2018), o *controller* é responsável por atender as áreas da contabilidade geral, fiscal, patrimonial, planejamento, finanças e pelo desenvolvimento da instituição. Assim, ele está ligado à alta administração de forma direta, funciona como filtro das informações geradas pelos diversos setores da empresa e deve ser capaz de prever e resolver os problemas de vários departamentos da empresa.

De acordo com Byrne e Pierce (2007), foram identificadas uma série de competências individuais e de atividades relacionadas ao perfil e à atuação do *controller* (Quadro 1).

Quadro 1 – Atividades e competências do *controller*

Competências Individuais	Atividades
Conhecimento do negócio	Fornecer e interpretar informação
Habilidades interpessoais e comunicação	Apoias decisões
Habilidade com tecnologia da informação	Relatar e planejar informações periódicas
Flexibilidade	Elaborar projetos
Qualidades pessoais	Fazer análises pontuais
Habilidades técnicas	Administrar
Capacidade de monitoramento	Usar técnicas
Influência na organização	Instruir gerentes de operações

Fonte: Adaptado de Byrne e Pierce (2007).

Partindo de uma análise da literatura internacional, Souza, Wanderley e Horton (2020) relacionaram os perfis associados ao *controller*. Alguns são similares aos nacionais, outros

destoam e, ainda há os que são tão genéricos que podem ser assimilados a diversos profissionais da empresa, não apenas aos *controllers*. Esses perfis são demonstrados no Quadro 2.



Quadro 2 – Características e perfis dos *controllers*

Perfil	Referências	Característica Predominante
Bookkeeper	Hopper (1980), Lambert e Sponem (2012), Rahman e Ahmed (2012) e Sathe (1984)	Manutenção dos registros contábeis
Business consultant	Burns e Baldvinsdottir (2005, 2007)	Assessoria a gestores
Decision making facilitator	Lambert e Sponem (2012)	Habilidade com negociações
Hybrid accountant	Burns e Baldvinsdottir (2007) e Burns e Scapens (2000)	Execução de atividades operacionais e financeiros
Moderator	Ahrens e Chapman (2000)	Medição entre gestores operacionais e financeiros
Scorekeeper	Burns e Baldvinsdottir (2007)	Capacidade de avaliar desempenho
Strategic management consultant	Holtzman (2004)	Apoio à formulação e execução do planejamento estratégico
Corporate policeman	Byrne (2010)	Supervisão e administração de regras e procedimentos

Fonte: Souza, Wanderley e Horton (2020).

Segundo Souza, Wanderley e Horton (2020), as atividades atreladas ao suporte estratégico, consultoria e tomada de decisões, por exemplo, são usualmente associadas ao papel dos *businesses partners*; ao passo que as atividades ligadas ao registro e conformidade procedimental costumam se alinhar mais ao papel dos *beans counters*. Portanto, embora a literatura elenque e nomeie uma variedade de perfis, eles

podem ser agrupados nestes dois grandes grupos com base na descrição que a literatura faz das suas atividades. O Quadro 3, definido pelo estudo citado neste parágrafo, apresenta o lastro teórico que permitiu, por similaridade das atividades, realizar o agrupamento dos perfis.

O Quadro 3, adaptado de Souza, Wanderley e Horton (2020), apresenta o lastro teórico que permitiu realizar um agrupamento de perfis.

Quadro 3 – Agrupamento dos perfis

Grupo	Perfis Abrangidos	Referências
<i>Bean Counters</i>	<i>Bookkeeper, Scorekeeper, Corporate Policeman</i>	Burns e Baldvinsdottir (2005, 2007), Byrne e Pierce (2007), De Loo, Verstegen e Swargerman (2011), Gibson (2002), Grandlund e Lukka (1998), Lambert e Sponem (2012), Mistry, Sharma e Low (2014), Sunarni (2013), Rahman e Ahmed (2012), Vaivio e Kokko (2006) e Verstegen <i>et al.</i> (2007).
<i>Business partners</i>	<i>Decision making facilitator, business consultant, strategic management consultant</i>	Burns e Baldvinsdottir (2005, 2007), De Loo <i>et al.</i> (2011), Jarvenpaa (2007), Lambert e Sponem (2012), Mistry <i>et al.</i> (2014), Siegel e Sorensen (1999) e Sunarni (2013).
<i>Hybrid accountants</i>	<i>Hybrid accountant, moderator</i>	Burns e Scapens (2000), Cabral e Carraro (2023), Souza (2016) e Souza, Wanderley e Horton (2020)

Fonte: adaptado Souza, Wanderley e Horton (2020).



Burns e Scarpens (2000) identificaram um perfil diferente do que já havia sido escrito na literatura, os chamados *hybrid accountants*. Trata-se de um perfil que deixou de praticar atividades somente na área financeira e são alocados à linha de produção. Eles eram vistos como pessoas chave para impulsionar alterações naquela área, também como a representação de uma autoridade capaz de ajudar a manter a estrutura de funcionamento da empresa em linha com sua estratégia.

De acordo com Burns e Baldsvindottir (2005), estes “contadores híbridos” foram divididos em dois grupos: os gestores financeiros híbridos e os analistas financeiros híbridos. Os primeiros são ligados à estratégia do negócio enquanto os últimos estão mais ligados a um papel de mensuração, conferência e acompanhamento dos dados financeiros que produzem as informações de desempenho.

Uma vez expressado estes perfis, é necessário recordar que cada organização pode requerer um profissional com habilidades específicas e diferentes daquelas que são demandadas

por outras empresas. Não há, portanto, um perfil genérico capaz de servir perfeitamente a qualquer empresa. Ratificando este entendimento, Cooper e Dart (2009) ressaltam que há perigo em tratar todas as organizações como sendo equivalentes, e que é em razão da heterogeneidade das empresas que não se pode enquadrar todos os profissionais em perfis preestabelecidos. Para os fins do presente estudo, porém, por uma questão didática e metodológica, foi necessário realizar tal enquadramento, escolhendo-se os perfis *bean counter* e *business partner* como foco dos questionamentos e da análise deste pesquisador.

Järvenpää (2007), por sua vez, apresenta um perfil de *controller* com o base nos negócios da empresa e não nos seus próprios processos e rotinas, ao qual chama de *business partners*. Uma vez estabelecidos estes dois grupos (o dos *bean counters* e o dos *business partners*), foi possível – ainda na fase de pré-pesquisa – tipificar a atuação deles. E, em decorrência desta tipificação, foi possível compará-los. O Quadro 4 traz esta comparação.

Quadro 4 – Comparação sobre os perfis dos *controllers*

Bean Counters	Business Partners
Mensuração de itens financeiros	Mensuração de itens não-financeiros
Registo de dados	Análise de informações
Foco em execução	Foco em planejamento
Indiferença perante outros departamentos	Interação com outros departamentos
Fornecimento de relatórios aos gestores	Prestação de consultoria aos gestores
Controle de processos	Aprimoramento do negócio

Fonte: Souza (2016).

O que se observa na literatura, conforme exposto por Galera, Ferreira e Goulart (2013), é que a função de *controller* é de grande

responsabilidade nas organizações pelo nível de funções relacionadas. Por outro lado, não há uma padronização destas funções, mesmo



porque as organizações vão se adaptando, e devido à complexidade dos procedimentos e a alta concorrência, buscam profissionais com capacidade de adquirir novas competências em um processo contínuo de aprendizagem.

Para de especificar melhor as funções desempenhadas entre um *controller bean counter*, de um *controller business partner* e de um *controller* híbrido, foi criado o Quadro 6 para melhor visualização e comparação entre eles.

Quadro 6 – Funções desempenhadas por *controllers*

Classificação	Perfis Abrangidos
Bean Counters	Gestão de custos, Desenvolvimento de controles e procedimentos internos, Auditoria interna, Coordenação de fechamentos contábeis mensais, Planejamento tributário, Elaboração de relatórios gerenciais internacionais, Responsável pelo atendimento aos clientes, fornecedores e órgãos governamentais, Conversão para US GAAP
Business partners	Planejamento e controle orçamentário, Busca de novas maneiras de cumprir com as metas da empresa, Coleta de dados das operações, Desenvolvimento e avaliação de oportunidades de desenvolvimento, Captação de crédito
Hybrid accountants	Elaboração de relatórios gerenciais locais, Elaboração de budget, Sistemas gerenciais, Estudos de viabilidade de investimento, Elaboração de manuais internos, Participação na reestruturação societária

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estudos anteriores

Evaristo (2021) evidenciou que não há uma mudança consistente em direção a atividades mais estratégicas dos *controller*, estes tem realizado atividades híbridas que envolvem desde atividades mais operacionais até atividades mais estratégicas, desempenhadas pela mesma pessoa.

Pletsch, Silva e Lavarda (2015) concluíram que na disciplina de controladoria, inicialmente estão sendo ensinados conceitos e funções de controladoria, partindo para a sua utilização no processo de gestão, planejamento e análise de resultados, o que contribui na formação do *controller*, ao ofertar um amplo conhecimento em contabilidade e gestão estratégica. As funções exigidas pelo mercado de trabalho encontram-se situadas no processo contábil e financeiro das empresas com maior ênfase em custos,

demonstrações financeiras e contabilidade internacional. Por fim, foi possível elencar algumas funções da controladoria, que são: sistemas de informação, avaliação de desempenho, planejamento, controle de custos, demonstrações financeiras e relatórios gerenciais, orçamento, controles internos, contabilidade internacional, planejamento e análise financeira.

Tavares (2022) confirma que o empregador busca mão de obra cada vez mais qualificada na área de controladoria e, sendo o profissional formado em ciências contábeis o mais requisitado. Afirma ainda que os dados gerados sugerem que o *controller* seja multidisciplinar, envolvendo características de profissionais da administração, economia, finança e engenharia, áreas correlatas às atribuições anunciadas. Além disso, que apresentem boa comunicação,



liderança, bom relacionamento interpessoal, além de competências e habilidades essenciais para o cargo.

Galera, Ferreira e Goulart (2013) afirmam que se abrem novas maneiras de trabalhar na área contábil. O conhecimento dos *controllers* deve ser ampliado, a proposta de seu texto mostrou que o contador pode atuar não só como mensurador de papéis, mas significativamente na área gerencial com os gestores de forma a gerar maiores benefícios financeiros, por ser conhecedor de práticas e ferramentas inovadoras no desenvolver de suas atividades.

Para Cabral e Carraro (2023) foi identificado que o perfil gerencial discutido na literatura se aproxima do perfil de *controller* híbrido estudado por Paulsson (2012), Caicedo, Martensson e Hallstrom (2018). Os perfis técnicos e gerenciais evocados na literatura podem ser compreendidos como opostos entre si, extremos de um espectro de perfis profissionais que o *controller* pode assumir. Dessa forma, é possível visualizar as principais competências e habilidades a serem apresentadas pelo *controller* em cada uma destas posições e que, conseqüentemente, deve o *controller* híbrido apresentar, posto que

pode lhe ser inquirido um perfil mais próximo de um ou outro polo em razão de fatores contextuais e culturais.

Sendo assim, desde que Burns e Baldsvindottir, (2005) explicitaram a atuação de um *controller* híbrido, pode-se concluir que não houve mudanças quanto às atividades praticadas tanto dos gestores financeiros híbridos quanto dos analistas financeiros híbridos. Os gestores financeiros híbridos associados ao nome de *business partners* continuam envolvidos nas decisões e execuções estratégicas das áreas de negócio e sua rotina demanda negociação e gestão de conflitos. Já os analistas financeiros híbridos, associados ao nome de *bean counters* permanecem atrelados às atividades de registro e acumulação de dados, elaboração de demonstrações financeiras, análise, controle e fiscalização da performance de gestores operacionais.

Portanto, pode-se observar que as atividades do *controller* iniciam-se na parte operacional/financeira e estão caminhando para parte estratégica, muitas vezes realizando atividades que auxiliam na parte de registro e aperfeiçoamento de processos e de suporte na tomada de decisões estratégicas.

MATERIAIS E MÉTODOS

Classificação da pesquisa

Quanto ao objetivo, a pesquisa apresenta-se caracteriza como descritiva, segundo Bonat (2009), “a preposição de soluções, mas sim a descrição de fenômenos”. O estudo também se relaciona como pesquisa de campo do tipo *survey*, uma vez que “consiste na coleta direta e informação no local em que acontecem os fenômenos” conforme exposto por Silva (2017). Desta forma, o estudo apresentado buscou

comparar as atividades dos *controllers* no mercado de trabalho atualmente frente os perfis descritos na literatura acadêmica. Assim, foi efetuada uma investigação para verificar quais são as atividades que os *controllers* estão exercendo em suas funções, mantendo o anonimato de seus respondentes e uso dos resultados obtidos exclusivamente para fins acadêmicos.



População e amostra

A população da pesquisa apresentada é formada por *controllers* ativos encontrados na plataforma digital LinkedIn. Para encontrá-los, na ferramenta de busca do sistema, foram buscadas pessoas com filtros por “*controller*” e “*controladoria*” em que os usuários da plataforma colocam esta informação como “Título” – conforme é descrito na mesma. A solicitação da resposta do questionário foi realizada via mensagens eletrônicas dentro da plataforma. Para o

desenvolvimento deste estudo a base de dados que foi utilizada obteve o alcance de 59 respostas, tendo sido enviadas para 125 pessoas, e para o desenvolvimento da pesquisa e análise de resultados foram utilizadas 57 respostas. Duas foram descartadas por realizarem apenas uma atividade que foram sugeridas na opção “outros”.

Instrumento de coleta de dados

O questionário foi utilizado como ferramenta de coleta de dados. O seu envio foi realizado de forma eletrônica para os profissionais da área. Para a construção do mesmo, utilizou-se como base as pesquisas de Evaristo (2021) e Souza (2016), que descreveram as atividades que os *controllers* – tanto os *business partners*, quanto os *bean counters* – exercem.

A ferramenta utilizada na pesquisa é composta por 7 perguntas, que busca validar quais são as funções do *controllers* dentro da empresa que ele atua e verificar qual o porte da empresa. Ainda será realizado um pré-teste para validar o

instrumento de coleta de dados, o mesmo será aplicado a 4 professores da área de controladoria e 2 *controllers*. As pessoas escolhidas para este pré-teste serão os 4 professores especialistas em controladoria da Universidade Federal de Goiás e 2 *controllers* de indústrias, presentes em Senador Canedo-GO e Goiânia-GO.

O pré-teste foi fundamental para aprimorar as perguntas no questionário e remover um bloco adicional que sugeria uma escolha de concordância quanto às atividades realizadas para deixar somente as múltiplas escolhas das atividades de rotina do entrevistado.

Análise dos dados

Os dados coletados foram examinados por intermédio de estatística descritiva. Segundo Carvalho e Campos (2016), a estatística pode ser retratada como uma ramificação da matemática aplicada, uma técnica utilizada para manipular dados. Esse método consiste em três principais etapas: coleta de dados, organização e

apresentação. Assim sendo, foram utilizadas para se realizar a análise dos dados coletados pelo questionário medidas de tendência central, medidas de dispersão e percentuais.

A estatística descritiva se trata de uma parte da matemática aplicada, uma metodologia, uma técnica científica, adotada para se trabalhar



com dados, ou seja, com elementos de pesquisa. Esta metodologia, este método, consiste em uma série de etapas, iniciando pela coleta das informações que, após coletadas, passarão por uma análise, organização e apresentação.

Houve um agrupamento de dados nos casos em que os respondentes escreveram a principal atividade econômica da empresa na

resposta da pergunta 4 do questionário. Atividades como incorporação, incorporação imobiliária, shopping center e hotelaria foram agrupados em construção civil. Já as atividades de consultoria, veterinária, turismo e ensino foram vinculadas à serviço. Assim como manutenção industrial e reciclagem se juntaram à bens industriais.

RESULTADOS

Para compreender o perfil da amostra coletada, foram consideradas as seguintes questões: idade, sexo, porte da empresa em que trabalha, principal atividade econômica da empresa, posição na estrutura organizacional da

empresa, formação do *controller* e atividades desenvolvidas em sua rotina que foram relacionadas com os diferentes perfis já citados no presente estudo.

Perfil da amostra

Ao analisar as informações coletadas, foi observada uma média de 34 anos e distribuição do sexo dos representantes sendo 78,95% masculino e 21,05% feminino.

Entendendo o porte da empresa em que os *controllers* trabalham, empresas de médio porte (faturamento maior que R\$4,8 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões por ano) liderou, seguida de grande empresa (faturamento maior que

R\$300 milhões por ano) com 49,12% e 29,82% respectivamente. Do total, 14,04% dos *controllers* da amostra trabalham em empresas de pequeno porte (faturamento maior que R\$360 mil e menor ou igual a R\$4,8 milhões por ano) e 7,02% em microempresas (faturamento menor ou igual a R\$360 mil por ano). Para descrever o segmento das empresas de atuação dos *controllers*, foi estruturada a Tabela 1.

Tabela 1 – Principais atividades econômicas das empresas

Atividade econômica	Frequência	Porcentagem (%)
Bens industriais	13	22,81%
Consumo	11	19,30%
Financeiro	10	17,54%
Construção civil	6	10,53%
Serviço	5	8,77%



Atividade econômica	Frequência	Porcentagem (%)
Utilidade pública	3	5,26%
Comunicação	2	3,51%
Materiais básicos	2	3,51%
Saúde	2	3,51%
Logística	1	1,75%
Petróleo, gás e biocombustíveis	1	1,75%
Tecnologia da informação	1	1,75%
Total de respostas	57	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que as principais atividades econômicas foram bens industriais, seguido de consumo, financeiro e construção civil que, ao serem somados, representam 70,18% da amostra. A minoria vem seguida por serviço; utilidade

pública; comunicação, materiais básicos, saúde; logística, petróleo, gás e biocombustíveis e tecnologia da informação.

A Tabela 2 informa qual a posição do *controller* na estrutura organizacional da empresa.

Tabela 2 – Posição na estrutura organizacional da empresa

Posição na empresa	Frequência	Porcentagem (%)
Gerência	24	42,11%
Coordenação	16	28,07%
Diretoria	12	21,05%
Supervisão	4	7,02%
Área de staff abaixo da diretoria	1	1,75%
Total de respostas	57	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar as informações da Tabela 2, observa-se que a maior frequência dos respondentes se apresentou no cargo de gerente, obtendo 42,11% da amostra. Seguidos pelos cargos de coordenação e diretoria que ao serem somados, representam 49,12% da amostra. Os demais

respondentes estão posicionados em supervisão e área de *staff*, abaixo da diretoria e desempenham os demais 8,77% da base respondente.

Já a Tabela 3 mostra qual ou quais formações o *controller* possui.



Tabela 3 – Formação do *controller*

Formação	Frequência	Porcentagem (%)
Ciências Contábeis	28	41,79%
Administração	24	35,82%
Ciências Econômicas	6	8,96%
Engenharia de Produção	5	7,46%
Engenharia Civil	2	2,99%
Arquitetura	1	1,49%
Direito	1	1,49%
Total de respostas	67	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a formação dos *controllers* que responderam a pesquisa é possível observar que a maioria é bacharel em Ciências Contábeis e/ou Administração, que juntos somam 77,61%

da amostra. Seguidos por Ciências Econômicas 8,96%; Engenharia de Produção 7,46%; Engenharia Civil 2,99% e com 1,49% cada, Arquitetura e Direito. Vale ressaltar que houve 2 resposta com 3 formações, e outras 5 com 2 formações.

Funções desempenhadas por controllers

A Tabela 4 foi construída para demonstrar quais funções os *controllers* desempenham em suas rotinas.

Tabela 4 – Funções desempenhadas em sua rotina

Função desempenhada	Frequência	Porcentagem (%)	Classificação
Planejamento e Controle Orçamentário	51	9,04%	<i>Business Partner</i>
Elaboração de relatórios gerenciais locais	49	8,69%	Híbrido
Gestão de custos	48	8,51%	<i>Bean Counter</i>
Desenvolvimento de controles e procedimentos internos	46	8,16%	<i>Bean Counter</i>
Elaboração de <i>budget</i>	44	7,80%	Híbrido
Sistemas gerenciais	43	7,62%	Híbrido
Busca de novas maneiras de cumprir com as metas da empresa	37	6,56%	<i>Business Partner</i>
Estudos de viabilidade de investimento	36	6,38%	Híbrido



Função desempenhada	Frequência	Porcentagem (%)	Classificação
Coleta de dados das operações	33	5,85%	<i>Business Partner</i>
Auditoria interna	31	5,50%	<i>Bean Counter</i>
Coordenação de fechamentos contábeis mensais	30	5,32%	<i>Bean Counter</i>
Elaboração de manuais internos	25	4,43%	Híbrido
Desenvolvimento e avaliação de oportunidades de desenvolvimento	23	4,08%	<i>Business Partner</i>
Planejamento tributário	20	3,55%	<i>Bean Counter</i>
Elaboração de relatórios gerenciais internacionais	15	2,66%	<i>Bean Counter</i>
Responsável pelo atendimento a clientes, fornecedores e órgãos governamentais	15	2,66%	<i>Bean Counter</i>
Participação na reestruturação societária	14	2,48%	Híbrido
Conversão para US GAAP	3	0,53%	<i>Bean Counter</i>
Captação de Crédito	1	0,18%	<i>Business Partner</i>
Total de respostas	564	100,00%	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por desfecho, nota-se a partir dos resultados que as funções desempenhadas na rotina dos *controllers* é em maior parte uma função de *controller* híbrido 37,41%, seguido por *bean counter* 36,88% e *business partner* 25,71%. Sendo planejamento e controle orçamentário a atividade que é mais desempenhada com 9,04% e captação de crédito a que é menos desempenhada com 0,18%.

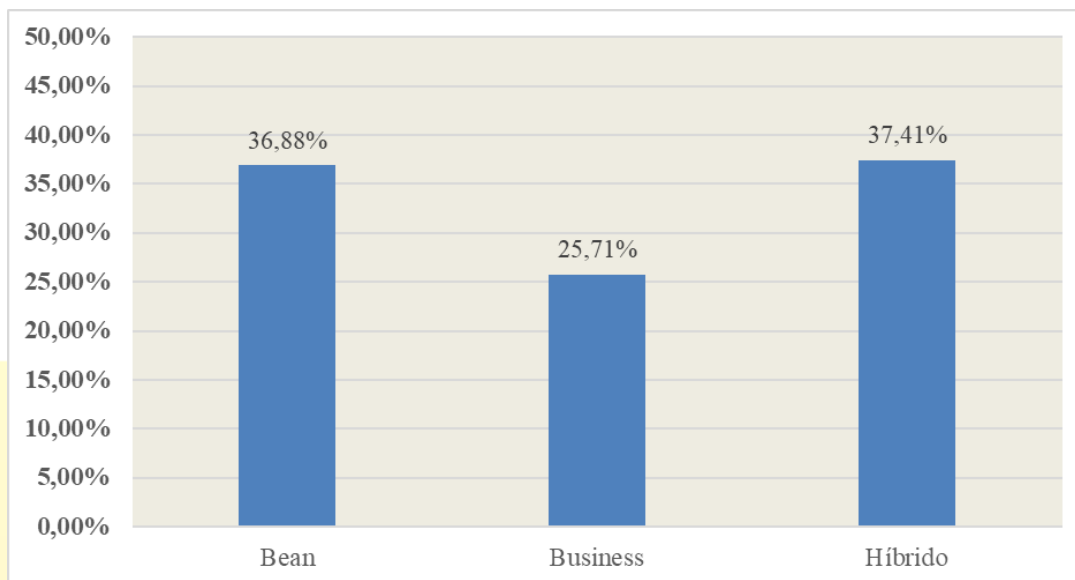
Evaristo (2021) concluiu que as médias de frequência dos diferentes papéis desempenhados – em que ele considerou sendo *business partner*, *watchdog* e *scorekeeper* – pelos *controllers* indicam haver uma atuação híbrida que envolve desde atividades mais operacionais até atividades mais estratégicas desempenhadas pelo mesmo *controller*.

A Figura 1 agrupa as funções desempenhadas por cada perfil e apresenta o percentual de respostas obtidas.

Souza, Wanderley e Horton (2020) averiguaram que o perfil dos *controllers* de sua amostra foi de uma predominância *bean counter*, sendo 74,5% dos respondentes contra 25,5% de *business partners*. O estudo referido contemplou apenas os dois perfis *business partner* e *bean counter*.

Fank, Wernke e Zanin (2018) pesquisaram sobre as exigências para contratação de *controller* e suas funções. Concluíram que dentro das vagas de controladoria analisadas, 38,81% eram para funções de *bean counters*, 35,99% para *hybrid accountants* e 25,21% para *business partners*. Isso auxilia a entender os resultados encontrados nesta pesquisa, haja vista que o percentual de funções realizadas dentro de cada perfil foi similar ao da necessidade das empresas no momento da contratação.



Figura 1 – Agrupamento das funções

Fonte: Elaborado pelo autor.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo verificar quais funções os *controllers* tem praticado atualmente no Brasil.

Observou-se que a maior parcela de respostas adquiridas foi de representantes do sexo masculino, tendo uma idade média de 34 anos, na posição de gerente dentro da estrutura organizacional além da formação em Ciências Contábeis. Entendendo o porte das empresas em que os respondentes atuam, às de médio porte foram maioria entre eles, e a maioria dessas empresas atuam na atividade econômica de Bens Industriais.

Assim, a pesquisa alcançou o seu objetivo geral identificando que 37,41% dos *controllers* pesquisados realizam funções do perfil denominado *hybrid accountant*, 36,88% *bean counter* e 25,71% *business partner*.

Corroborando esta predominância, verifica-se que no Brasil, de acordo com os dados coletados e ofertados pela amostra da pesquisa, os *controllers* ainda estão no início da transição de *bean counter* para *business partner* como verificado em outras partes do mundo. Como sugestão de pesquisas futuras, pode-se estudar quais são, exatamente, os direcionadores desta mudança de perfil e se ela realmente irá acontecer no Brasil.

Constituiu uma limitação deste estudo a dificuldade de identificar com exatidão a população de *controllers* que estão atuando no Brasil e uma forma de comunicação direta com estes. Mesmo utilizando uma plataforma mundialmente conhecida para acessar o público-alvo deste estudo, não é garantido que a população foi completamente abrangida.



REFERÊNCIAS

- AHRENS, T.; CHAPMAN, C.S. Occupational identity of management accountants in Britain and Germany. **European Accounting Review**, 9.4 (2000): 477-498.
- AMORIM, T. N. G. F.; DE BARROS SILVA, L. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. **Revista Ambiente Contábil**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 11, n. 1, p. 220-236, 2019.
- BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, p. 15-38, 2002.
- BONAT, D. **Metodologia de pesquisa**. 3ª edição. Curitiba. IESDE BRASIL SA, 2009.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- BURNS, J.; BALDVINS DOTTIR, G. *An institutional perspective of accountant's new roles-the interplay of contradictions and praxis*. **European Accounting Review**, 14(4), 725-757, 2005.. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180500194171>.
- BURNS, J.; SCARPENS, R. *The changing nature of management accounting and the emergence of "hybrid" accountants*. **IFAC Press Center Articles Library**, 2000.
- BYERNE, S.; PIERCE, B. *Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants*. **European Accounting Review**, 16(3), 469-498. DOI: <https://doi.org/10+1080/09638180701507114>.
- CABRAL, P. H. D.; CARRARO, W. B. W. H. Controller híbrido: principais competências e habilidades. **Revista Ambiente Contábil**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 15, n. 1, p. 67-88, 2023.
- CAICEDO, M. H., MARTENSSON, M., & HALLSTROM, K. T. *The development of the management accountant's role revisited: An example from the Swedish Social Insurance Agency*. **Financial Accountability & Management**, v. 34, n. 3, 240-251, 2018. <https://doi.org/10.1111/faam.12156>.
- CALIJURI, M. S. Controller: perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade**, 33(150), 38-53, 2004.
- CARDOSO, R. L.; NETO, O. R. M.; OYADOMARI, J. C. Os Estudos internacionais de competências e os conhecimentos, habilidades e atitudes do contador gerencial brasileiro: análises e reflexões. **Brazilian Business Review**, 7(3), 91-113.
- CARVALHO, S.; CAMPOS, W. **ESTATÍSTICA BÁSICA Simplificada**. 2ª edição: JusPODIVM, 2016.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAVALCANTE, D. S.; LUCA, M. *et al.* Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&F Bovespa. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 113-134, 2012.
- COOPER, P.; DART, E. *Change in the management accountant's role: drivers and diversity*. University of Bath, School of Management, Bath, 2009.
- DALMACIO, F. Z. *et al.* Aderência entre o conceito e a prática das funções atribuídas ao controller: um estudo no contexto brasileiro. **Anais do Congresso Internacional de Custos**. 2007.
- DE LOO, I.; VERSTEGEN, B.; SWAGERMAN, D. *Understanding the roles of management accountants*. **European Business Review**, v. 23, n. 3, p. 287-313, 2011.
- DUQUE, C. **O perfil profissional do controller e as funções de controladoria: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- EVARISTO, M. A. **O papel do controller no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), São Paulo.
- FANK, D. R. B.; WERNKE, R.; ZANIN, A. Funções do controller: um estudo sobre as exigências para contratação no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 3, p. 916-935, 2018.
- FARIAS, C. G. B. **A controladoria no contexto do sistema de gestão econômica (Gecon) – uma abordagem para instituições financeiras**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- FERNANDES, F. C. **Uma contribuição à estruturação da atividade de controladoria em entidades fechadas de previdência privada: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós – graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.



FERRARI, R. M.; CUNHA, L. C. *et al.* O perfil do controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional. **Revista Informação Contábil**, 7(3), 25-50.

FERREIRA, G. A.; GOULART, C. P. *et al.* As principais habilidades, competências e procedimentos técnicos na execução da função nas organizações. **Contabilidade & Amazônia**, v. 6, n. 1, p. 75-91, 2014.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**: 23 ed. Ed. Atlas. São Paulo, p. 407, 1997.

FREZZATI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R. *et al.* Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo, **Atlas**, 2009.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W., *et al.* **Contabilidade gerencial**. AMGH Editora, 2013.

GIBSON, D. A. *On-property hotel financial controllers: a discourse analysis approach to characterizing behavioural roles*. **International Journal of Hospitality Management**, v. 21, n. 1, p. 5-23, 2002.

GRANLUND, M.; LUKKA, K. *Towards increasing business orientation: finnish management accountants in a changing cultural context*. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 2, p. 185-211, 1998.

GUERREIRO, R.; CATELLI, A., *et al.* A controladoria sob o enfoque GECON – gestão econômica: a experiência da Caixa Econômica Federal do Brasil. **Revista de Contabilidade CRC-SP**. São Paulo: p. 45-51, 1997.

HOLTZMAN, Y. *The transformation of the accounting profession in the United States: from information processing to strategic business advising*. **Journal of Management Development**, 23(10), 949-961.

HOPPER, T. *Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures*. **Accounting, Organizations and Society**, 5(4), 401-411.

ICV-IGC (2013), *The essence of Controlling—the perspective of the Internationaler Controller Verein (ICV) and the Internatinal Group of Controlling (IGC)*, “**Journal of Management Control**”, No 23.

JÄRVENPÄÄ, M. (2007). *Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed*. **European Accounting Review**, 16(1), 99-142.

LAMBERT, C.; SPONEM, S. *Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective*. **European Accounting Review**, v. 21, n. 3, p. 565-589, 2012.

LOURENSI, A.; BEUREN, I. M. Inserção da Controladoria em teses da FEA/USP: uma análise nas perspectivas

dos aspectos conceitual, procedimental e organizacional. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 15-42, 2011.

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.; SCHNORRENBERGER, D. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, 4(10), 106-126M, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.629415>.

LUNKES, R. J.; ROSA, F. S.; SCHNORRENBERGER, D. Funções da Controladoria: uma análise do cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 15(47).

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, n. 28, p. 7-28, 2002.

MISTRY, V.; SHARMA, U.; LOW, M. *Management accountants – Perception of their role in accounting for sustainable development: an exploratory study*. **Pacific Accounting Review**, v. 26, n. 1-2, p. 112-133, 2014.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: **Atlas**, 1999.

OLIVEIRA, L. M.; JUNIOR P. J. *et al.* Controladoria estratégica. São Paulo: **Atlas**, 2002.

OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JR., J.H.; *et al.* **Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ORO, I. M.; DITTADI, J. R.; CARPES, A. M., *et al.* O perfil do profissional de controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro. **Pensar Contábil**, 11(44), 5-15, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria básica. **São Paulo: Pioneira Thomson Learning**, 2004.

PALOMINO, M. N. **Conflito, ambiguidade de função e satisfação no trabalho: percepções dos controllers brasileiros**. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. DOI: <https://doi.org/10.11606/d.12.2013.tde-08112013-184722>.

PAULSSON, G. The Role of Management Accountants in New Public Management. **Financial Accountability & Management**, v. 28, n. 4, 378-394, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2012.00552.x>.

Peters, M. R. S. (2004). **Controladoria Internacional**. São Paulo: DVS Editora.

PLETSCH, C. S.; SILVA, A.; LAVARDA, C. E. F. Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. **Revista Pretexto**. Belo Horizonte, v.17, n.1, p. 118-133, 2016.



RAHMAN, S.; AHMED, J. U. *An evaluation of the changing role of management accountants in recent years*. **Indus Journal of Management & Social Science (IJMSS)**, v. 6, n. 1, p. 18-30, 2012.

REGEL, R. W. Change in the controller's role: why intuition improves operational and strategic decisions. **Journal of Cost Management**. ABI Global, v. 1, n. 17, p. 31-38, 2003.

REGINATO, L.; NASCIMENTO, A.M. Um estudo de caso envolvendo business intelligence como Instrumento de apoio à Controladoria. **Contabilidade Finanças**, São Paulo, v. 18, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/9rq9RVXjB6q5wbmFR6TRdvd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 01 de fevereiro de 2023.

SÁ, A. L. DE. **Teoria da Contabilidade**: 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SATHE, V. *The controller's role in management*. **Organizational Dynamics**, 11(3), 31-48.

SIEGEL, G.; SORENSEN, J. E. *Counting more, counting less: the 1999 practice analysis of management accounting*. Montvale, NJ: Institute of Management Accountants, 1999.

SILVA, A. C. R. DA. **Metodologia da Pesquisa aplicada a Contabilidade**: Universidade Federal da Bahia; Faculdade de Ciências Contábeis, 2017.

SIQUEIRA, J. R. M.; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: Do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, 12(27), 66-77, 2001.

SOUZA, G. H. C. **Perfil dos controllers no Brasil: bean counters versus business partners**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

SOUZA, G. H. C., WANDERLEY, C., et al. Perfis dos controllers: Autonomia e envolvimento dos profissionais de controladoria. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, 003-022, 2021.

SUNARNI, C. W. *Management accounting practices and the role of management accountant: Evidence from manufacturing companies throughout Yogyakarta, Indonesia*. **Review of Integrative Business & Economics Research**, v. 2, n. 2, p. 616-626, 2013.

TAVARES, C. O. Controller: Retrato do profissional de controladoria no cenário brasileiro. **Revista Ibero – Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.8, n.06, 2022.

VAIVIO, J.; KOKKO, T. *Counting big: re-examining the concept of the bean counter controller*. **Liiketaloudellinen Aikakauskirja**, v. 1, p. 49, 2006.

VERSTEGEN, B. H. J.; DE LOO, I., et al. *Classifying controllers by activities: an exploratory study*. **Journal of Applied Management Accounting Research**, v. 5, n. 2, p. 9-32, 2007.

VIEIRA, G. O.; DA COSTA, S. A. **Perfil desejado do Controller pelas Empresas do Mercado Brasileiro**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2021.

WIGGERS, N.; LUNKES, R. J.; DE SOUZA, P. Controller: estudo sobre a relação entre funções, salário e formação acadêmica. **Reflexão Contábil**, v. 34, n. 2, p. 1-14, 2015.



Análise da Produção Científica sobre Gestão de Custos na Pecuária de Corte no Brasil

► **Nicole Paulista Meneses**

Universidade Federal de Goiás (UFG)
nicolepaulista@discente.ufg.br

► **Júlio Orestes da Silva**

Universidade Federal de Goiás (UFG)
juliosilva@ufg.br

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo verificar o perfil de produção científica sobre gestão de custos na pecuária de corte no Brasil. Para tal, foi desenvolvido um estudo bibliométrico por meio de pesquisa documental nos periódicos Custos e @gronegócio Online e ABCustos. Foi considerado todo período de existência das revistas desde 2008, a amostra foi de 26 artigos relacionados ao tema gestão de custos na pecuária de corte. Como resultados, quanto à autoria dos artigos, evidenciou-se que a presença de quatro autores é mais frequente, as regiões que mais publicam são sul e sudeste, e os homens são predominantes nas publicações. Os anos com mais publicação são 2017, 2020 e 2021. As palavras-chave dos artigos a que mais se repetiu foi custos. Em relação aos artefatos de gestão mais utilizado nos artigos foi o custo operacional efetivo. A quantidade de vezes que cada artigo foi citado, sendo que a maioria foi citado entre zero e cinco vezes. Por fim, o estudo permitiu identificar oportunidades e tendências de pesquisa, visto que a maioria dos trabalhos se centrou em estudos de casos. Como implicações práticas, pode-se ressaltar que a pesquisa sintetizou resultados que podem contribuir com os proprietários e gestores deste segmento, e mesmo despertar o interesse na gestão de custos para aumento da eficiência econômica das propriedades.

Linha temática: Contabilidade, Gestão e Finanças no Agronegócio.

Palavras-Chave: Custos. Bovinocultura. Bibliometria.



INTRODUÇÃO

A criação de gado para corte no Brasil é uma atividade tradicional e que acompanha gerações, praticada em todo país, com um impacto importante na economia, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) entre os anos de 1995 e 2021 o agronegócio foi responsável por 4,8% do PIB (CEPEA, 2022). Entretanto, a maioria dessas propriedades são administradas de maneira prática, ou seja, sem muito conhecimento acerca de gestão ou até mesmo sobre os custos decorrentes da atividade nas fazendas (Callado e Almeida, 2005).

Nesse sentido, vale destacar que em 2021, o Brasil detinha 224,6 milhões de cabeças de gado (IBGE, 2021). O desenvolvimento da atividade no país foi caracterizado pela heterogeneidade nos sistemas de produção e na forma de gerir e comercializar o gado (Carvalho *et al.*, 2017). Para Carvalho *et al.* (2017) existem dois tipos de sistema de produção e gestão da pecuária, sendo um de alta qualidade com gestão baseada na tecnologia e padrões eficientes na gestão e comercialização. E o outro de baixa qualidade, baseando-se na produção extensiva e pouca tecnologia, além de padrões deficientes em tecnologia, gestão e comercialização, bem característico de propriedades rurais familiares (Carvalho *et al.*, 2017).

Não obstante, uma fazenda voltada para o agronegócio ou a pecuária precisa ter conhecimento que explora uma atividade econômica e precisa traçar os objetivos de lucratividade. Ademais, é necessário entender toda cadeia produtiva para delinear as prioridades dentro da empresa para que esteja preparado nas demandas do mercado no que diz respeito ao abatimento de animais (Vaz *et al.*, 2011).

Para isso, é exigido dos produtores uma visão geral dos negócios, é necessário que além da posição de fazendeiro, também assumam o papel de gestor da propriedade, independentemente do tamanho da fazenda. Existe a exigência de analisar gerencialmente toda a atividade, conhecer os detalhes, localizar os gargalos e depois se dedicar aos quesitos gerenciais e tecnológicos para obter uma melhor rentabilidade. Já que, é durante o processo de análise gerencial que o fazendeiro terá um conhecimento holístico acerca dos resultados financeiros e a partir dessas informações pode traçar planos e objetivos para propriedade rural (Ribeiro *et al.*, 2016).

Nesse sentido, os modelos tradicionais de gestão que são utilizados nas fazendas para que se tenha um certo controle acerca dos métodos de custos, procuram mensurar o estoque baseando-se em custeio absorção, com rateio de acordo com o volume de produção, o que até então não geravam muitos problemas. Porém, com a modernização/globalização, os riscos associados a esse mercado e o aumento da concorrência passou a exigir do produtor que procurassem novas práticas de administração do negócio (Monteiro *et al.*, 2018).

Dessa forma, o sucesso de uma organização vem da eficiência da transformação de recursos. Além de que, é preciso que se busque eficiência, reduzindo o custo da cadeia de valor (ANSOFF, 1991). Govindarajan e Anthony (2008) destacam que os sistemas de controle gerencial devem ser ajustados à estratégia da empresa. A eficiência do controle gerencial depende de vários fatores, mas principalmente, de um banco de informações bem alimentado e relevante para que seja capaz de auxiliar em qualquer



tipo de decisão que o produtor precisar. Tudo isso porque apenas uma gestão participativa e rentável é capaz de competir no mercado.

Para Leone (2000), a Contabilidade de Custos refere-se, às atividades de coleta e fornecimento de informações com vistas à tomada de decisão de todos os tipos, envolvendo tanto as relacionadas com operações repetitivas, quanto as de natureza estratégica, e, ainda, ajuda na formulação das principais políticas das organizações. O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável ou, se não rentável, se é possível reduzir os custos (Martins, 2008, p.22).

Verificou-se que controles internos apresentam falhas na formalização dos métodos de custeio e na aplicação correta desses métodos para cada propriedade. Dessa forma, a ausência da gestão estratégica de custos é algo frequentemente encontrado nas fazendas (Ribeiro, 2016). Entretanto, observa-se o uso da contabilidade de custos e a relevância na gestão da propriedade, associada ao registro de todas as movimentações, proporciona ao gestor maior controle e segurança na tomada de decisão, tornando possível a visualização da gestão estratégica de custos na hora de definir metas e tomada de decisão imediata (Silva *et al.*, 2014).

Dessa forma, necessário é importante conhecer as produções científicas sobre o tema, com o intuito de entender a realidade acadêmica no cenário nacional e identificar o uso da contabilidade gerencial nas propriedades. Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: **Qual é o perfil da produção científica sobre gestão de custos na pecuária de corte no Brasil?** Assim, o objetivo do estudo é verificar o perfil de produção científica sobre gestão de custos na pecuária de corte no Brasil.

Para tal, será realizado um estudo bibliométrico nas revistas ABCustos e Custos e @gronegocio *online*.

O presente estudo torna-se relevante para evidenciar, mapear e analisar as publicações científicas realizadas na temática de custos no agronegócio, e ilustrar sua tendência até o ano de 2022, visto que uma bibliometria semelhante abrangeu os anos de 1994 a 2013 (Rezende; Leal, 2014), e na presente pesquisa, trata-se especificamente da pecuária de corte.

Callado e Almeida (2005) realizaram um estudo com o propósito de analisar o perfil da produção acadêmica no âmbito do Congresso Brasileiro de Custos (CBC), em um período de 9 anos (1995 a 2003), identificaram 58 artigos publicados na temática de custos no agronegócio. Já Rezende e Leal (2014) realizaram um estudo para mapear e analisar as principais características metodológicas das publicações científicas que abordou o tema de custos no agronegócio, divulgado também no CBC nos períodos de 1994 a 2013, o estudo abrangeu 332 artigos publicados nos últimos 20 anos do evento.

No âmbito de pesquisas bibliométricas a Revista de Contabilidade e Finanças da USP e a Revista Contemporânea de Contabilidade foram as que apresentaram maior número de publicações sobre GEC no agronegócio, entretanto, ainda são poucos autores pesquisando e publicando sobre a temática, o que também impacta na geração de conhecimento específico (Citadin *et al.*, 2010).

Destarte, esse estudo justifica-se pela necessidade de contribuir para o que já se sabe acerca do tema proposto e pela contribuição que trará para comunidade acadêmica e aos produtores rurais ao mostrar as publicações mais relevantes sobre a gestão estratégica de



custos no agronegócio, não obstante, atendendo também a necessidade de publicar mais acerca do tema proposto.

Ainda, ao utilizar duas revistas especializadas em trabalhos sobre custos, Revista ABCustos e Custos e @gronegócio, busca-se destacar a abrangência das pesquisas sobre custos na pecuária. Ressalta-se que a produção científica é o conjunto de atividades associadas à disseminação da informação, dessa forma, as publicações feitas em periódicos e nos congressos reforçam a comunicação da pesquisa científica em suas devidas áreas de conhecimento (LEITE *et al.*, 2007).

REVISÃO DA LITERATURA

Gestão de custos na pecuária

O agronegócio torna-se a cada ano ainda mais importante para a economia de vários países, e no cenário brasileiro tem tido um crescimento constante. As atividades rurais têm inúmeras ramificações que variam desde o cultivo para subsistência, até empresas consolidadas no mercado que exploram a pecuária leiteira, corte ou lavoura (Engel, 2016).

A inquietação com a gestão de custos na pecuária, decorre da complexidade do negócio e geralmente estar associado a propriedades familiares, que em muitos casos tem gestão menos profissionalizada. O papel do gestor rural, à priori, consiste em planejar, controlar, decidir e avaliar resultados, aspirando a maximização dos lucros (Coelin, 2008). Além disso, o intuito da contabilidade rural é fornecer informações úteis para o produtor rural, aqueles que exploram a capacidade produtiva do solo sendo por meio de plantações, criação de animais ou transformação de produtos agrícolas (Marion, 2017).

Destaca-se que o agronegócio elevou o status de importância na economia já que, em 2018 foi responsável por 21,1% do PIB brasileiro (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, 2019). O PIB do agronegócio é tão importante que se elevado a números mundiais foi maior do que o de Israel, Irlanda, Malásia, Dinamarca entre outros países, e pode ser considerado o 33º maior PIB do mundo (LUZ, 2022). Entretanto, infere-se que em muitas propriedades a gestão de custos pode não ser realizada, com base em dados que sejam úteis para a tomada de decisão, o que pode ser ilustrado pela análise das pesquisas já publicadas sobre o tema.

Não obstante, a gestão de custos auxilia diretamente na hora de tomar decisões, interligando questões como: o que produzir, comercializar, qual método de produção utilizar, qual valor de venda, entre outros (Garrison; Noreen, 2001). No agronegócio, contribui com decisões, como: quais animais criar ou engordar, confinar ou deixar solto, todas essas questões são tratadas pela gestão de custos.

De forma que, as principais aplicações e contribuições dos custos na pecuária de corte são: custo real de cada cabeça de gado, valor do estoque de animais vivos, rentabilidade após a venda, saber determinar o lucro no período, momento ideal de venda, e qual é a forma mais rentável cria, cria, engorda ou todas juntas, saber se é melhor confinar esse gado ou criar no pasto, arrendar o terreno ou compra-lo, racionalizar os custos de forma correta, controle operacional, orçamentos e planejamentos estratégicos para buscar a redução de custos (Raupp, 2014).



Já a apuração de custos na produção, deve ser feita por alguém que tenha discernimento sobre a finalidade dos gastos, sendo estes mão-de-obra, alimentação, sanidade, inseminação artificial, impostos fixos, energia, aquisição do rebanho, terra, depreciação, remuneração do capital de giro (MELZ, 2013). Para que se tenha uma análise mais minuciosa dos custos na produção, a alternativa é elaborar um mapa de rastreio, conforme sugerem Megliorini (2007) e Martins (2003), o quais destacam a relevância para diferentes sistemas como cria, recria e engorda.

A contabilidade de custos é uma ferramenta importante na gestão de qualquer tipo de empreendimento, no ramo do agronegócio, a

gestão tem um papel significativo, ao contribuir para a gestão de receitas e custos (GUIMARÃES *et al.*, 2019). O mapeamento de trabalhos anteriores sobre o tema, podem contribuir ao concatenar resultados relevantes e indicar resultados já obtidos ao investigar a pecuária de corte no Brasil.

Entretanto, existe resistência no setor, relacionada a gerar e coletar informações para tomada de decisão, porém, o grande triunfo da empresa rural está diretamente ligado ao seu grau de gerenciamento, com habilidade técnica e administrativa para que tenha um aproveitamento racional dos recursos à disposição para conseguir ter os melhores direcionamentos para tomada de decisões (Pereira, 2016).

Bibliometria

A bibliometria é o uso de métodos estatísticos e matemáticos para mapear informações, partindo de registros bibliográficos em livros, periódicos e artigos. No século XX, o método de mapear ganhou mais visibilidade entre pesquisadores da ciência da informação, a proposta da bibliometria criada por Paul Otlet foi finalmente legitimada (Santos, 2009).

Estudos bibliométricos na temática do agronegócio possibilitaram a análise das características e padrões nesse campo de estudo, por exemplo, o estudo de Zambenedetti *et al.* (2020), que analisaram 423 artigos publicados no periódico de Custos e @gronegócio *Online*, nos períodos de 2016 a 2020, que buscou encontrar as principais características dos artigos identificaram que existe uma tendência de os autores trabalharem em grupo, e que a região sul do país tem a maior participação em publicações nacionais.

A bibliometria realizada por Lizot (2021) teve como seu objetivo realizar a formação de um portfólio bibliográfico, e para isso foram utilizadas 156 bases em engenharia de produção, 249 em ciências sociais aplicadas e 273 multidisciplinar, que permitiram realizar buscas nos campos título, resumo e palavra-chave. Foram identificados 20 artigos e a partir disso foi elaborado o portfólio.

Já Rezende e Leal (2014), utilizaram a bibliometria e a pesquisa documental, em que os resultados obtidos quantificam a literatura publicada e mapeiam a rede de relações estabelecidas entre autores e textos através das citações, a pesquisa englobou todas as publicações do Congresso Brasileiro de Custos ao longo de 19 anos somando 32 artigos. Identificou-se um número crescente na quantidade de publicações, a temática de gestão de custos em empresas do



agronegócio foi responsável por 38,55% de todas as publicações, outro dado é que a maior característica metodológica é estudo de caso, e a agroindústria foi a área mais abordada.

Engel (2016) buscou identificar características dos artigos publicados no periódico Custos e @gronegócio online, a amostra foi composta por 356 artigos, os resultados obtidos foram que apesar da importância do agronegócio no país pouco é publicado, foram identificados 1.191 autores ao longo do período, foram identificados também autores internacionais.

Silva *et al.* (2018) teve como objetivo analisar a participação feminina na produção científica na revista ABCustos, a amostra tinha 173 artigos e apenas 13 artigos era de autoria exclusivamente feminina.

MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa (GIL, 1999), pois propõe mapear e analisar o perfil da produção científica sobre a temática de gestão de custos na pecuária de corte divulgadas nos periódicos ABCustos e Custos @gronegócio *online*. Quanto a técnica de coleta e análise de é uma pesquisa documental, com o uso de análise de conteúdo.

Não obstante, para que os estudos bibliométricos sejam elaborados existem leis, a primeira é a de Bradford, que indica o grau de relevância de periódicos na área de conhecimento, enfatizando que quando novos assuntos e escritores surgem, eles devem passar por uma filtragem para analisar os periódicos relacionados, se aceito, eles atrairão novos periódicos similares, assim sendo, a Lei de Bradford também

Monteteiro *et al.* (2020) em sua bibliometria buscaram realizar uma análise da produção científica sobre gestão de custos, foram analisados 73 artigos das bases Scopus, Web of Science e Spell, concluíram que as palavras: custos, gestão e estratégia foram as mais frequentes, o periódico Custos e @gronegócio online o que possui mais artigos internacionais na área e Marcos Antônio de Souza e Carlos Alberto Diehl como os autores com o maior número de publicações.

Destaca-se que os estudos bibliométricos, permitem ainda, conhecer a temática investigada, e identificar oportunidades e tendências de pesquisa. Importantes para entender o que já se sabe, e identificar caminhos a serem percorridos sobre temas e áreas específicas.

é responsável por mensurar a capacidade de atração dos periódicos (Ribeiro, 2013).

A segunda lei proposta por Lotka, ou Lei dos Quadrados Inversos é responsável por estudar a produtividade dos autores, qualifica que aqueles com mais prestígio publicam mais do que os com menos prestígio (Silva *et al.*, 2012). Por fim, a Lei de Zipf ou do Mínimo Esforço, determina a relação e a ordem de série das palavras num texto considerado grande, sendo que a palavra com maior constância de ocorrência é classificada como série 1, em sequência série 2 e assim consecutivamente (Santos, Silva, 2015).

Para classificação das características metodológicas foi utilizado a abordagem metodológica trazida pelo Oliveira (2011), na qual ele classifica quanto ao objetivo da



pesquisa, natureza da pesquisa, objeto de estudo, as técnicas de coleta de dados e técnica

de análise de dados. Conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 – Classificação Metodológica

Objetivos da pesquisa	Natureza da pesquisa	Objeto de estudo	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Descritiva Exploratória Explicativa Exploratória-descritiva	Qualitativa Quantitativa Qualitativa-Quantitativa	Estudo de caso único Estudo de casos múltiplos Amostragem não-probabilística Amostragens probabilísticas Estudo censitário	Entrevista Questionário Observação Pesquisa documental Pesquisa bibliográfica Pesquisa Triangulação Pesquisa-ação Experimento	Análise de conteúdo Estatística descritiva Estatística multivariada Triangulação na análise

Fonte: Desenvolvido com base em Oliveira (2011).

Por meio dos portais da Revista ABCustos e Revista de Custos e @gronegócio online, que trazem publicações científicas nacionais e internacionais, a escolha do periódico foi feita pela relevância das revistas no cenário de custos e no cenário do agronegócio, foram selecionados 26 trabalhos que compreendiam todo período de existência dos periódicos e que continham as informações sobre gestão de custos na pecuária de corte. As buscas foram realizadas entre 16/01/23 e 30/01/23.

Os periódicos selecionados são qualificados com Qualis A3 para revista Custos e @gronegócio online e B2 para revista ABCustos. O Qualis-periódicos é um sistema utilizado para classificar toda produção científica dos programas de pós-graduação que tem algum tipo de relação aos artigos publicados nos periódicos científicos (CAPES, 2016). Segue a descrição das duas bases de dados utilizadas para realização dessa pesquisa.

A Revista ABCustos foi fundada em 1993, tendo por principal objetivo o desenvolvimento

de conhecimento e a aplicação de sistema de gestão estratégica de custos, para incentivar as pesquisas e disseminação do conhecimento na área de custos e semelhantes. Nessa base, os parâmetros procurados foram artigos completos que continham as palavras-chave: pecuária, gado, agropecuária, agricultura, campo e corte dando ênfase nos que tratavam sobre custos ou gestão de custos no corpo do artigo, visto que, apenas esses interessam para pesquisa. De acordo com os parâmetros da pesquisa, foram encontrados trinta e três artigos relacionados ao tema proposto. Porém, trinta e dois foram desclassificados por não se tratar do assunto, apenas citavam as palavras.

A Revista Custos e @gronegócio online fundada em 2005, com o intuito de veicular de maneira ampla e gratuita artigos científicos que contribuam para expansão do conhecimento através de temáticas inseridas no contexto do agronegócio por diversas perspectivas da pesquisa e aplicação inerentes aos custos. Nessa base, os parâmetros utilizados foram periódicos



que continham as palavras: pecuária, agropecuária, agricultura, gado e campo dando ênfase nos que tratavam sobre pecuária de corte, visto que, apenas esses interessam para pesquisa. Porém, a revista não dispõe de um buscador geral de artigos então foi necessário analisar volume por volume da desde a sua criação em 2005 e através do título identificar a qual classificação ou palavra-chave cada artigo estava mais bem relacionado, sendo que neste período foram encontrados 823 artigos, dos quais, 241 estavam relacionados com as palavras-chaves principais, entretanto apenas 25 estão completamente interligados com o tema da pesquisa.

Para criar um parâmetro de exclusão, os artigos de autores estrangeiros foram descartados, pois uma das intenções da pesquisa é

analisar a qualidade da produção científica advinda de pesquisadores brasileiros. Após analisar parte dos periódicos, como título, resumo e as palavras-chave para criar mais critérios de exclusão para os artigos que apenas citavam as palavras chaves, mas não tinha por objetivo em seu corpo falar sobre o assunto também foram desclassificados, assuntos como ativo biológico, valor justo e apenas custos também foram desclassificados por serem temas gerais e não se tratar apenas da pecuária de corte. Algo muito comum era, ao buscar agropecuária encontrava resultados voltados à avicultura, suinocultura e produção de leite eles foram descartados por não se tratar de pecuária de corte. Amostra final conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Amostra

Palavra – chave	Artigos Encontrados	Artigos Excluídos	Artigos Selecionados
Pecuária	22	19	3
Gado	25	11	14
Agropecuária	62	58	4
Agricultura	111	106	5
Campo	55	55	0
Corte	3	3	0
Total	278	252	26

Fonte: Elaborada pela autora.

Os dados da pesquisa foram organizados em tabelas no *software* Excel. A análise dos dados foi segregada em etapas: perfil das publicações e perfil dos autores. Foram analisados a frequência de artigos publicados por ano; ocorrência de palavras-chave do artigo, características metodológicas, quantidade de autores por artigo, gênero dos autores, quantidade de citações dos artigos, em qual estado as instituições

dos autores estão localizadas, sistemas de custeio mais utilizado e as principais resultados e conclusões dessas pesquisas.

Foram utilizadas técnicas de estatística descritiva nas duas primeiras etapas, na qual os resultados englobaram uma análise conjunta das três leis bibliométricas: Lei de Bradford, Lei de Zipf e Lei de Lotka.



RESULTADOS

Para apresentação de resultados e discussão dos dados coletados, foi segregado em etapas, começando pela apresentação do perfil das

publicações, características metodológicas e por último os principais resultados.

Perfil das publicações

Os 26 artigos coletados estão distribuídos anualmente para que seja possível encontrar a maior produtividade de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição de frequência dos artigos publicados por ano

Ano das Publicações	Quantidade de artigos	Frequência (%)
2007	0	0%
2008	1	4%
2009	0	0%
2010	1	4%
2011	1	4%
2012	0	0%
2013	2	8%
2014	1	4%
2015	1	4%
2016	0	0%
2017	5	19%
2018	1	4%
2019	2	8%
2020	5	19%
2021	5	19%
2022	1	4%
Total	26	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com os dados Tabela 2, verifica-se que os anos de 2017, 2020 e 2021 tiveram

o maior número de publicações, cinco em cada um desses anos, totalizando 19% do total e os



anos seguintes com mais produção forma 2013 e 2019 com duas publicações. Na maioria dos anos, foi encontrada uma ou nenhuma publicação, o resultado pode ter sido alavancado pela grande quantidade de publicações que a revista Custos e @gronegocio online teve no ano de 2019, destoando de padrões anteriores e nos anos seguintes continua o padrão de 1 publicação por ano. Já nos anos de 2020. O contrário do que ocorreu no estudo de Jesus (2022) em que o ano de 2019 foi o com maior volume de publicações.

Em sequência buscou-se mapear a quantidade de autores relacionados nas pesquisas desenvolvidas, entre os 26 artigos analisados, a quantidade de autores por artigo varia entre um e sete. Em sete artigos verificou-se a presença de quatro autores, representando 27% do total da amostra, o que representou a maior frequência de autores nas pesquisas. A segunda

maior frequência foi de seis e cinco autores por artigo em cinco artigos, representando 19% do total, em seguida três artigos com dois autores e sete autores, representando 12% da amostra, dois artigos tiveram a contribuição de três autores, sendo 8% do total e por último e é importante destacar que apenas um artigo teve a contribuição de um autor totalizando 4%. Assim como na pesquisa de Guimarães (2019), foi observado uma tendência em trabalhar em grupos, a maior frequência encontrada também foi de 4 autores por artigo.

A Tabela 3 demonstra os autores com mais participações nas pesquisas sobre gestão de custos na pecuária nas revistas investigada. Destaca-se, que os 94 autores presentes nos 26 artigos, a média foi de 2 participações por autor, e apresenta-se todos os autores acima da média, ou seja, com 3 ou 4 participações.

Tabela 3 – Autores com mais participações

Autor	Veze Citado	UF
Carlos Augusto Brandão de Carvalho	4	RJ
Felipe Zumkeller Garcia	4	RJ
Leonir Luiz Pascoal	3	RS
Paulo Santana Pacheco	3	RS
Pedro Malafaia	3	RJ
Robson Leandro Ferreira	3	RJ

Fonte: Elaborada pela autora.

Não obstante, 80 autores tiveram apenas uma participação, 8 tiveram 2 participações, 4 autores com 3 participações e 2 autores com 4 participações. Dessa forma, 6 autores se destacaram pois tiveram mais de 2 participações na elaboração dos artigos sobre gestão de custos na pecuária de corte. Estes dados demonstram

que desde 2007 a fonte de autoria vem se diversificando, porém os estados com mais quantidade de publicações têm se mantidos os mesmos. Comprovando também o exposto pela lei de Lotka visto que os resultados apresentados mostram que muitos autores publicam pouco, e poucos autores tem muitas publicações.



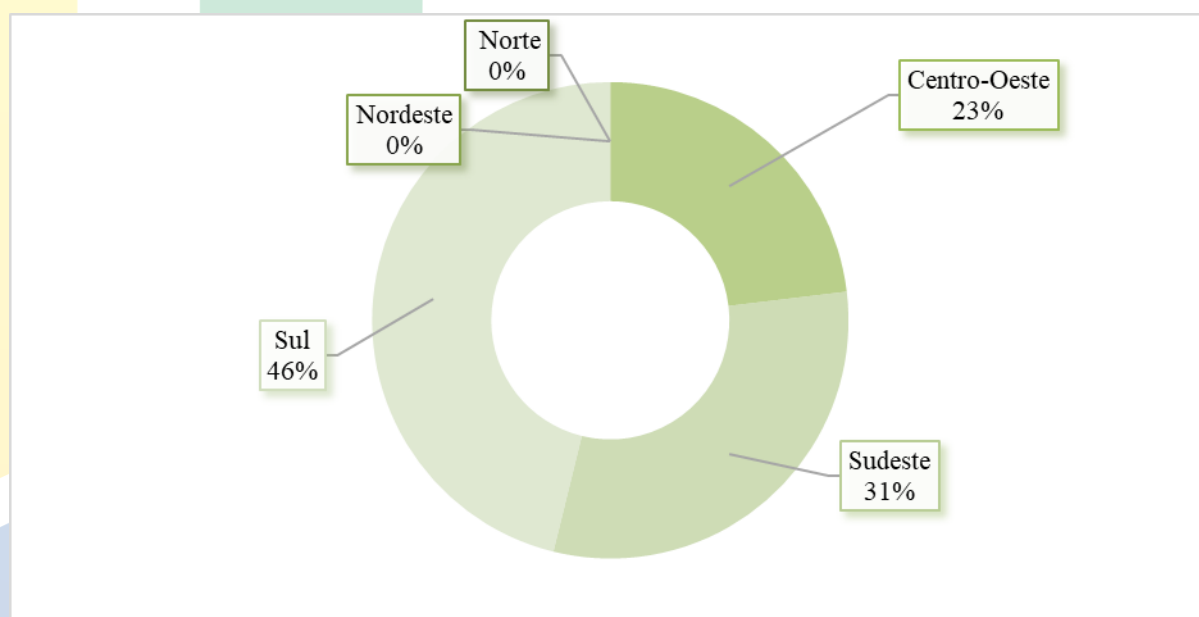
O autor Carlos Augusto Brandão de Carvalho é zootecnista pela UFRRJ desde 1997, é doutor em agronomia pela mesma universidade e atualmente é professor associado da universidade. Tem mais de 70 projetos de pesquisa, participação em mais de 100 trabalhos científicos é premiado por melhor trabalho científico publicado em periódico arbitrado no ano de 2000.

O autor Felipe Zumkeller Garcia é graduado em zootecnia pela UFRRJ desde 2013, mestre em zootécnica pela mesma universidade, foi orientado por Carlos Augusto Brandão de Carvalho,

tem 21 trabalhos científicos, faz parte de dois grupos de pesquisa e foi premiado em 2012 no Qualy Jr. categoria de gestão de qualidade no XXII congresso brasileiro de zootecnia.

Quanto a origem regional das publicações verificou-se que das cinco regiões do país, apenas três fizeram publicações. O Gráfico 1 apresenta os resultados obtidos, é importante ressaltar que para considerar a região da publicação foi selecionado a união federativa da instituição de ensino da maioria dos autores.

Gráfico 1 – Distribuição geográfica das publicações



Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados apresentam que a Região Sul é majoritária no número de publicações acerca do tema, representando 46% do total ou 12 publicações, sendo que oito são do Rio Grande do Sul, em segundo lugar a Região Sudeste com 31% ou 8 artigos, e por último a Região Centro-Oeste com 23% ou 6 artigos. A Região

Sul é uma das que mais publica pois desde o Século XVIII a cultura pecuarista nos Pampas sulistas foi desenvolvida a atividade de alimentação do gado baseada nas pastagens da região que favorecia criação dos animais e com isso a fundação de fazendas para criação de gado (BARBOSA, 2015). A falta de publicações do norte e



nordeste nas revistas dá-se pelas poucas faculdades que fornecem linhas de pesquisa na temática do agronegócio.

Foi pesquisado também o perfil dos autores quanto ao gênero, os resultados podem ser observados na Tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição de frequência por gênero

Gênero	Quantidade	Frequência (%)
Feminino	27	29%
Masculino	67	71%
Total	94	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Identificou-se que os homens publicam mais do que o dobro em relação as mulheres, 71% das publicações são de autores do gênero masculino e 29% de publicações com contribuição de autoria feminina. Vale ressaltar que nenhum artigo é de inteira autoria de uma mulher, elas são coautoras.

Para analisar a frequência de palavras-chave nos artigos foi utilizada a Lei de Zipf para descobrir a palavra mais comum entre os artigos selecionados, dessa forma foi feita uma coleta das palavras-chave delimitada por autor de cada artigo, nota-se a preponderância das palavras: custos foi repetida dezoito vezes; econômica nove vezes; produção e pecuária seis vezes; corte, gado, gestão e viabilidade cinco vezes; confinamento quatro vezes. Dessa forma, pode-se observar uma certa semelhança nas principais palavras-chave nos artigos, comprovando que os artigos selecionados estão de acordo com o tema pesquisado.

A Lei de Zipf também foi utilizada para analisar a frequência dos artefatos de gestão

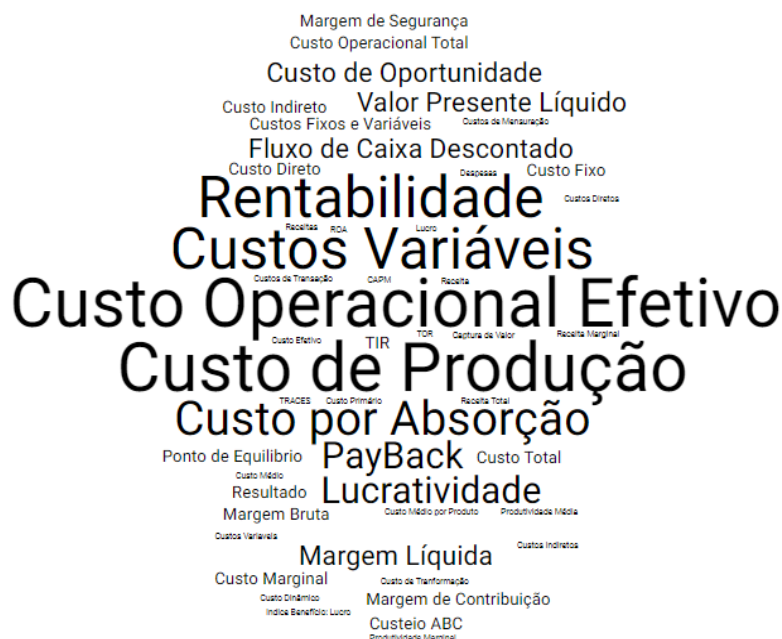
utilizados na coleta de dados de cada artigo. Isso só foi possível após a leitura de cada artigo e análise dos artefatos de gestão mais utilizados para produção do mesmo. O resultado é demonstrado na Figura 3.

Na Figura 3 observa-se o predomínio do custo operacional efetivo e custo de produção os dois estão presentes em nove artigos, em seguida custos variáveis e rentabilidade presente em sete artigos e custo por absorção presente em seis artigos, vale ressaltar que foram coletados todos os artefatos de gestão, portanto, não impede que um artigo tenha múltiplos artefatos de gestão. Além disso, outras palavras como lucratividade, payback, resultado, margem de contribuição, entre outros, são itens importantes para ter uma análise da gestão de uma organização corroborando ao tema proposto.

Para analisar quantas vezes os artigos foram citados, optou-se por coletar os números que constavam no Google Acadêmico, visto que, as revistas não constam o número de citações, os resultados estão apresentados na Tabela 5.



Figura 3 – Nuvem de palavras Artefatos de gestão



Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5 – Quantidade de citação por artigo

Nº de Citações	Citado	Frequência (%)
0-5	21	81%
6-10	0	0%
11-15	2	8%
16-20	1	4%
21-25	1	4%
26-30	0	0%
31-35	1	4%
Total	26	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Verifica-se que 81% dos artigos possuem entre 0 e 5 citações, em seguida dois artigos um com 12 citações e o outro com 14 citações, um artigo com 16 citações, um com 24 citações e o último com 34 citações. Os resultados

demonstram que mesmo com o crescimento das publicações sobre a temática em alguns períodos, o impacto destes trabalhos em outros estudos ainda é baixo, visto o número de vezes que foram citados.

Características metodológicas

Para análise das características metodológicas utilizadas nas publicações com base na metodologia trazida por Oliveira (2011). Primeiro, foi analisado a classificação quanto

aos objetivos da pesquisa, conforme Tabela 6. As pesquisas podem ser classificadas em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa (Oliveira, 2011).

Tabela 6 – Objetivos da Pesquisa

Objetivos da Pesquisa	Quantidade de artigos	Frequência (%)
Descritiva	21	81%
Exploratória	4	15%
Explicativa	1	4%
Total	26	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Foi evidenciado que o maior percentual das pesquisas selecionadas é classificado como descritivas 81%, em seguida pesquisa exploratória com 15% e por último explicativa com 4%. O exposto também foi encontrado na pesquisa de Rezende, Leal e Machado (2014), constatou um total de 20,18% de publicações descritivas,

em segundo lugar exploratória com 14,76% e 1,81% explicativa.

Em seguida, foi analisada a classificação quanto a natureza da pesquisa, que podem ser classificadas em três tipos: qualitativa, quantitativa e quali-quantitativa (OLIVEIRA, 2011). Conforme o exposto na Tabela 7.

Tabela 7 – Natureza da Pesquisa

Natureza da Pesquisa	Quantidade	Frequência (%)
Quantitativa	14	56%
Qualitativa	7	28%
Qualitativa e quantitativa	5	16%
Total	26	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Já na natureza da pesquisa 56% das pesquisas são classificadas como quantitativas, em seguida qualitativa com 28%, e a menos utilizada é a combinação das duas abordagens, com 16%. Como a maioria das pesquisas são descritivas, existe uma relação entre elas e a natureza

quantitativa, das 14 quantitativas, 12 são descritivas, como a pesquisa descritiva busca descrever as características, durante a análise é comum a utilização da abordagem quantitativa. A mesma conclusão também foi encontrada por Moraes (2015) 32% dos artigos tinham abordagem



quantitativa. Mostrando uma preferência dos autores por trabalhos em que há coleta de informações e a interpretação se dá por meio da análise estatística.

A Tabela 8 tem como intuito demonstrar o objeto de estudo utilizado nos 26 artigos selecionados.

Tabela 8 – Objeto de estudo

Objeto de Estudo	Quantidade de artigos	Frequência (%)
Amostragem não probabilística	3	12%
Estudo de caso	23	88%
Total	26	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

A classificação dos objetos de estudos evidencia que o estudo de caso foi o objeto mais utilizado nos trabalhos analisados 88% e depois amostragem não probabilística com 12%. O resultado encontrado é o mesmo encontrado por Moraes (2015) 29,41% dos estudos utilizados também são estudos de caso e foi encontrado por Rezende, Leal e Machado (2014) a preponderância do estudo de caso 40,66%, é possível

perceber uma tendência nos autores sobre gestão de custos no agronegócio em trabalhar com o estudo de caso.

Em relação a técnica de coleta de dados a Tabela 9 apresenta as técnicas utilizadas, vale ressaltar que as técnicas que não foram utilizadas, não foram apresentadas na tabela e que cada artigo podia ter mais de uma técnica utilizada.

Tabela 9 – Técnica de Coleta de Dados

Técnica de Coleta de Dados	Quantidade de artigos	Frequência (%)
Entrevistas	8	21%
Questionário	1	3%
Observação	6	16%
Pesquisa Documental	19	50%
Pesquisa Bibliográfica	4	11%
Total	38	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Evidencia-se que a pesquisa documental é a mais utilizada nos artigos, responsável por 50% do total, em seguida a entrevista com 21% e a observação com 16%, corroborando aos achados quanto a escolha do estudo de caso.

O mesmo resultado também foi encontrado por Moraes (2015), 32,76% utilizaram pesquisa documental, 25,86% questionário, 22,41% entrevista e 12,07% observação. E por outro lado vai contra ao encontrado por Rezende, Leal e Machado



(2014) em que o questionário foi a técnica mais utilizada com 15,36% sendo 51 artigos. É notório que não há um certo consenso entre os autores na hora de escolher a técnica de coleta de dados.

Em continuidade com o disposto acima, a Tabela 10 apresenta a técnica utilizada pelos autores para realizar a análise de dados, e pode ter mais um tipo de técnica por artigo.

Tabela 10 – Técnica para análise de dados

Técnica de Análise de Dados	Quantidade de artigos	Frequência (%)
Análise de Conteúdo	3	11%
Estatística Descritiva	1	4%
Estatística Multivariada	2	7%
Triangulação na Análise	21	78%
Total	27	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com a Tabela 10, verifica-se que a técnica mais utilizada é a triangulação na análise, ou seja, a utilização de um conjunto de técnicas, com 78% do total, em seguida a análise de conteúdo com 11% e por último estatística multivariada, que permite compreender as relações entre diversos fatores. Vale ressaltar que os

artigos que possuíam mais de um tipo de análise formam classificados com triangulação na análise. A partir disso, conclui-se que os autores buscam utilizar mais de um tipo de técnica demonstrando mais diversificações para realização do estudo.

Principais resultados

Em síntese os principais resultados destacam a importância da mensuração e gestão de custos e como pode influenciar no alcance dos resultados de uma propriedade, além disso os resultados mostraram-se alinhados aos objetivos propostos por cada pesquisa.

Algumas pesquisas demonstraram que ao utilizar informações geradas a partir da gestão de custos, pode-se avaliar se a atividade ou mesmo se o sistema de criação de gado é lucrativo ou não, e quais as escolhas podem ser realizadas na propriedade para que a opção seja compatível com o resultado econômico desejado.

Além disso, auxilia ao produtor rural na hora de definir estratégias futuras para a propriedade, na escolha do momento ideal para venda do gado de acordo com as estratégias traçadas anteriormente.

É válido ressaltar a importância da utilização de indicadores econômicos para tomada de decisões, já que eles trazem uma análise estatística multivariada sintetizada de um conglomerado de informações. Não obstante, pode auxiliar na escolha de sistema de custeamento ideal para cada propriedade.



CONCLUSÃO

O objetivo do estudo foi mapear e analisar as principais características metodológicas das publicações científicas sobre a temática de gestão de custos na pecuária de corte no Brasil nos periódicos ABCustos e Custos e Agronegócio online. A amostra foi composta por 26 artigos abrangendo todos os anos de publicação das duas revistas. Revelando que, mesmo sendo um assunto de extrema relevância para o Brasil, ainda é pouco discutido e publicado, quando comparado ao número de publicações de demais áreas do conhecimento.

Verificou-se que o número de publicações tem sido crescente nos últimos 16 anos, porém com uma baixa na quantidade de publicações em 2022, o que pode estar relacionado ao atraso dos periódicos em atualizar as edições de 2022 e 2023.

No que se refere ao número de autores por artigo constatou-se que os elaborados por 4 autores são os mais frequentes. Isso é pertinente, pois serve como referência para futuros pesquisadores, além de apresentar a distribuição por região, identificou-se que estados do Sul são os que mais publicam e que o Norte e Nordeste não tem publicações. Pode indicar disparidades regionais acadêmicas.

Em relação aos métodos de pesquisa, constatou-se que quanto ao objetivo existe uma preferência dos autores pela pesquisa descritiva, pela natureza quantitativa e pelo estudo de caso. É importante ressaltar que, no geral, não foram expostos com clareza os métodos utilizados o que pode indicar uma dificuldade que os autores têm em trabalhar com métodos científicos.

Com relação as leis bibliométricas, os resultados estão de acordo com o proposto nas

leis de Bradford, Lotka e de Zipf. Na lei de Bradford os resultados mostram que poucos periódicos são altamente produtivos, dada a escassez de publicação do assunto no periódico ABCustos com apenas 1 publicação sobre gestão de custos na pecuária de porte e o alto volume de pesquisas no periódico Custos e @gronegócio online com 25 produções.

Já a lei de Lotka mostrou que muitos autores publicam pouco e poucos autores publicam muito, já que, de 94 autores, apenas 6 tem mais de 3 publicações sobre a temática. Por fim, a lei de Zipf, trazendo a frequência da ocorrência das palavras chaves dos artigos apresentando uma economia na hora de usar palavras diferentes, visto que a tendência é usar o mínimo, a mesma palavra será usada várias vezes.

Os resultados demonstram que a gestão de custos na pecuária de corte vem ganhando espaço no cenário científico, mas merece atenção, pois a similaridade entre as metodologias para produção do trabalho tem gerado resultados iguais, para isso, sugere-se utilização de diferentes metodologias e técnicas em futuros trabalhos. Sugere-se uma análise em outros periódicos que tratam da temática. Recomenda-se também, uma análise da contribuição teórica das produções científicas, análise das instituições de cada autor e qual vínculo de produção por instituição de ensino, se há viés de incentivos regionais ou incentivos por parte das próprias instituições.

Destarte, permitiu identificar oportunidades e tendências de pesquisa, visto que a maioria dos trabalhos se centrou em estudos de casos, pode-se utilizar fonte de dados secundárias, como CVM, ou entidades públicas e privadas



ligadas ao segmento, o que permite gerar resultados para todo setor, e mesmo que contribuam para o benchmark de gestão nas propriedades. Como implicações práticas, pode-se ressaltar que a pesquisa sintetizou resultados que podem contribuir com os proprietários e gestores deste segmento, e mesmo despertar o interesse

na gestão de custos para aumento da eficiência econômica das propriedades.

Destacam-se as limitações do presente trabalho, em virtude da análise de dois periódicos e da dificuldade em filtrar as publicações no periódico Custos e Agronegócio Online.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Fabiano. *et al.* **Cenários para a pecuária de corte amazônica**. 1e. Belo Horizonte, 2015.

BEUREN, I. M. *et al.* Redes de pesquisa entre os egressos do curso de doutorado em ciências contábeis da FEA/USP. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 12, n. 3, p. 72-86, 2009.

BRANDT, Valnir A. A contabilidade gerencial e sua relação com a Teoria institucional e a teoria da contingência. **Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 9, n. 17, p. 135-147, 2010.

CALLADO, Antônio André Cunha; DE PINHO, Marco Aurélio Benevides. Evidências de isomorfismo mimético sobre práticas de gestão de custos entre micro e pequenas empresas de diferentes setores de atividade. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 25, n. 2, p. 119-137, 2014.

CARVALHO, Thiago Bernardino; DE ZEN, Sérgio. A cadeia de Pecuária de Corte no Brasil: evolução e tendências. **Revista iPecega**, v. 3, n. 1, p. 85-99, 2017.

CASTRO, Nicole. Afinal, quanto o agronegócio representa no PIB brasileiro? CEPEA/USP, São Paulo, 05/10/22. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/afinal-quanto-o-agronegocio-representa-no-pib-brasileiro.aspx#_ftnref3>. Acesso em: 10 nov. 2022.

CEOLIN, Alessandra Carla *et al.* Sistemas de informação sob a perspectiva de custos na gestão da pecuária de corte gaúcha. **Custos e@ gronegócio on-line**, v. 4, p. 62-84, 2008.

ENGEL, Cristina Inês. 10 anos de Custos e@ gronegócio on line: um estudo bibliométrico das publicações. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2016.

ESTREMOTE, Marcelo *et al.* Estudo econômico da terminação em confinamento de bovinos Guzerá alimentados com dietas contendo teores crescentes de concentrado. **Custos e Agronegócio on line**, v. 13, Edição Especial, 2020.

FERNANDES, Alice Munz *et al.* **Métricas da Informação sobre Gestão Ambiental na Pecuária**. 2021

FERREIRA, Cíntia Antunes. **A importância do gerenciamento de custos para o desenvolvimento competitivo de uma empresa do setor metalúrgico**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Juiz de fora.

FREITAS IRIZAGA, Karen Ribeiro; DE SOUZA VANZ, Samile Andréa. Relações entre a produção científica e a produção agropecuária brasileira sob o viés de um estudo bibliométrico. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 17, n. 37, p. 1-21, 2021.

GARCIA, F. Z. *et al.* **O uso do custeio por atividade em sistemas de criação de gado de corte**. 2020.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W. **Contabilidade Gerencial**. 9a. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Priscilla Priscilla Rodrigues Sandim *et al.* Análise bibliométrica de pesquisas brasileiras sobre contabilidade e custos no agronegócio. **CEP**, v. 30510, p. 000, 2019.

HESFORD, J. W.; SAM LEE, S.H.; VAN DER STEDE, W. A.; YOUNG, S. M. *Management accounting: a bibliographic study*. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. **Handbook of management accounting research**, vol. 1. Oxford: Elsevier, 2007.

JESUS, Loraine Cristina de *et al.* Custos no Agronegócio: um estudo bibliométrico dos trabalhos publicados em periódicos nacionais no período de 2011 a 2020. 2022.

KLAHR, Rodrigo Cadore. **Análise bibliométrica de metodologias de análise econômica em sistemas de produção de bovinos de corte**. 2019.

LEAL, Willian Silveira *et al.* Indicadores financeiros determinísticos do confinamento de bovinos no RS. **Custos e Agronegócio on line**, v. 13, n. 2, 2017.



LEITE, F. C. L. COSTA, S. M. S. Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007.

LIZOT, Mauro; TROJAN, Flavio. Modelos multicritérios para gestão de custos no agronegócio: Análise bibliométrica e sistêmica da literatura internacional. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2021.

LUZ, Antônio da; FOCHEZATTO, Adelar. O transbordamento do PIB do Agronegócio do Brasil: uma análise da importância setorial via Matrizes de Insumo-Produto. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 61, 2022.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. Saraiva Educação SA, 2017. MELZ, Laércio Juarez. Custos de produção de gado bovino: revisão sob o enfoque da contabilidade de custos. **Custos e@ gronegócio online**, v. 9, n. 1, 2013.

MARTINS, Eliseu *et al.* **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MELZ, Laércio Juarez. Custos de produção de gado bovino: revisão sob o enfoque da contabilidade de custos. **Custos e Agronegócio on line**, v. 9, n. 1, 2013.

MENDES, Renato Cruz; MONTIBELER, Everlam Elias. Gestão Estratégica de Custos: um estudo sobre sua aplicação e utilização em Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços. **ABCustos**, v. 17, n. 1, p. 56-79, 2022.

MOI, Paula Cristina Pedroso *et al.* Análise dos custos de produção para a criação de bovinos em uma propriedade rural de Mato Grosso: estudo de caso. **Custos e Agronegócio on line**, v. 13, n. 1, 2017

MORAES, Gabriel Lemos de. Contabilidade de custos no agronegócio: um estudo bibliométrico dos artigos publicados no periódico **Custos e@ gronegócio on line**. 2015.

MONTEIRO, Januário José *et al.* Gestão estratégica de custos: estudo bibliométrico e sociométrico da produção científica. **Custos e @gronegócio online**, v. 15, n. 4, p. 93-117, 2019

OENNING, Fernanda de Souza *et al.* Análise econômica dos custos da engorda do rebanho bovino no semiconfinamento na Fazenda Jauquara no Município de Barra do Bugres/MT. **Custos e Agronegócio on line**, v. 18, Edição Especial, 2022.

OIAGEN, R.P. *et al.* Custo de produção em terneiros de corte: uma revisão. In: **Veterinária em Foco**. v.3, n.2, jan./jun. 2006.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO**, 2011.

PEREIRA, Nevison Amorim. Custos no agronegócio: um estudo bibliométrico dos anos de 2003 a 2013. **RAGC**, v. 4, n. 10, 2016.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos. Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação. **Revista da FAE**, v. 2, n. 3, 1999.

RAUPP, Fabiano Maury; FUGANTI, Eduardo Nery. Gerenciamento de custos na pecuária de corte: um comparativo entre a engorda de bovinos em pastagens e em confinamento. **Custos e Agronegócio online**, v. 10, n. 3, p. 282-316, 2014.

REZENDE, Marise Santana; LEAL, Edvalda Araujo; DE PAULA MACHADO, Renata. Custos no Agronegócio: um estudo bibliométrico "20 Anos de Publicações no Congresso Brasileiro de Custos". In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2014.

RIBEIRO, Henrique César Melo. Abordagem da Governança Corporativa em artigos publicados nas revistas da área de Contabilidade classificadas no sistema Qualis da Capes de 2000 a 2011. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, n. 199, p. 11-27, jan./fev. 2013.

RIBEIRO, Roberto Rivelino Martins *et al.* Custo de Produção em Pecuária de Corte com Aplicação do Custeio Variável. 2016.

SANTOS, Geovane Camilo; SILVA, Laise Teixeira. Um estudo bibliométrico do congresso Brasileiro de custos no lapso temporal de 2011 a 2013. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 9, n. 1, p. 58-72, 2015.

SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos; KOBASHI, Nair Yumiko. Bibliometria, cienciométrica, infometria: conceitos e aplicações. 2009.

SANTOS, Thaisa Renata; SILVA, Júlio Orestes. Remuneração de executivos: uma análise dos artigos nacionais e internacionais na última década. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 7, n. 2, p. 265-283, 2017.

SILVA SOUZA, Rosangela Nunes; MELZ, Laércio Juarez. Gestão de custos aplicada à bovinocultura de corte: o caso da fazenda Paraíso em Juína-MT. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 3, n. 5, 2014.

SILVA, Ana Paula Ferreira da *et al.* Estudo bibliométrico sobre custo em organizações da construção civil: contribuições do congresso brasileiro de custo de 1996 a 2010. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS**, 19., 2012, Gramado. São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, 2012



SILVA, Clayton Robson Moreira *et al.* Análise da Produção Científica na Revista ABCustos: a participação feminina de 2006 a 2016. **ABCustos**, v. 13, n. 1, p. 28-57, 2018.

SILVA, Daniela Lessandra Portela da *et al.* Análise do conceito de contabilidade de custos diretos e indiretos. **Encontro Científico e Tecnológico (Encitec)**, 2015.

SILVA, Elizabete Ribeiro Sanches *et al.* Gestão dos custos universitários: uma abordagem do Custeio Baseado em Atividades-ABC. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2019.

SILVA, Poliana Rodrigues *et al.* Análise econômica da atividade de confinamento bovino de corte na propriedade Fazenda Primo I, no município de Barra do Bugres – MT. *Custos e Agronegócio on line*, v. 16, n. 2, 2020.

SILVA, Vander Luiz da *et al.* Custos de produção e perdas financeiras na bovinocultura de corte: Um estudo de caso. *Custos e Agronegócio*, v. 16, n. 2, p. 152-171, 2020.

VAZ, Fabiano Nunes *et al.* Gestão e planejamento em pecuária de corte, 2011.

ZAMBENEDETTI, Lidiane *et al.* Pesquisas e contribuições científicas sobre custos e agronegócios: uma análise bibliométrica no periódico Custos e@ agronegócios Online. **VIII Simpósio da Ciência do Agronegócio**, 2020.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5.ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.



Aprendizagem Experiencial no Processo de Criação de Empresas

Monique Galvão de França

Mestra em Contabilidade pela Universidade Federal de Goiás – UFG
Coordenadora Contábil do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Goiás

Maria Salete Batista Freitag

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Professora Associada da Universidade Federal de Goiás

Kleber Domingos de Araújo

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade – FEA/USP
Professor Adjunto da Universidade Federal de Goiás

Resumo: Empresas iniciantes, de base tecnológica, com visão empreendedora atuando numa concepção de novos modelos de negócios são cada vez mais comuns no mercado. Neste sentido, a pesquisa objetiva evidenciar a presença da modalidade de aprendizagem experiencial inserida na criação das startups de base tecnológica. Para isso, foi desenvolvida uma investigação qualitativa descritiva adotando o estudo de multicasos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e foi realizada uma análise interpretativa das informações coletadas. Os resultados indicam que a modalidade de aprendizagem pela experiência permeou as fases de preparação e de lançamento dos empreendimentos pesquisados. Futuras pesquisas podem ser realizadas para avaliar, por exemplo, se o aprendizado pela experiência é fator determinante para o fracasso ou sucesso do negócio.

Palavras-chave: *Startup*. Aprendizagem pela experiência. Criação de empresas. Empresas de base tecnológica.

INTRODUÇÃO

Empresas nascentes têm inúmeras dificuldades para estabelecer-se em seus mercados: desde o desconhecimento de especificidades regulatórias de seu setor, até a falta de experiência

em lidar com clientes e aspectos técnicos dos produtos ou serviços ofertados (Mizumoto; Artes; Lazzarini; Hashimoto & Bedê, 2008). Espera-se que empreendedores com experiência em



negócios anteriores tenham mais competências do que os iniciantes, pois tais habilidades e conexões poderiam dar-lhes alguma vantagem, como por exemplo, a obtenção do investimento de capital de risco (Zhang, 2011).

Segundo Cassar e Graig (2009) a maioria das ações e investimentos realizados por indivíduos na tentativa de iniciar um novo negócio são perdidas, e mesmo que esse processo mal sucedido resulte em custos de tempo, emocional e financeiro, a literatura argumenta que tais indivíduos se beneficiam com a aprendizagem obtida. Nesse sentido, os autores apontam que eles aprendem com os erros, com seus pontos fortes e fracos em diferentes tarefas de risco, avaliando sua própria capacidade de prever oportunidades em empreendimentos futuros e, principalmente, melhorar suas habilidades.

Uma *startup* é uma empresa iniciante que demonstra possuir características próprias e um modelo diferenciado de negócio. Vários estudos tem procurado investigar os aspectos que as diferenciam das organizações tradicionalmente conhecidas, para entender os fatores determinantes de sucesso desse empreendimento. Desse modo, atuando em condições de extrema incerteza (Ries, 2012), explorando novas oportunidades (Giardino *et al.*, 2014) e construindo uma visão empreendedora (Filion, 1991; Crowne, 2002), observa-se que as *startups* precisam criar mecanismos de sobrevivência e crescimento, bem como o desenvolvimento de competências organizacionais. Ademais, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente que, para se atingir melhores resultados, conta-se com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento (Bitencourt, 2001). Todavia, descrever

ou definir o processo de aprendizagem se torna uma discussão difícil. Nessa concepção, há argumentos que definem a aprendizagem no contexto empreendedor como o desenvolvimento de conhecimentos necessários para ser eficaz na criação e gestão de empreendimentos (Politis, 2005).

Nesse sentido, observa-se que pouca atenção tem sido dada ao estudo de como os empresários, através de suas experiências, desenvolvem conhecimento empresarial, permitindo-lhes reconhecer e agir sobre oportunidades empresariais, organizando e gerindo novos empreendimentos (Politis, 2005). Por sua vez, há ainda a necessidade de investigar como o conhecimento adquirido impacta positivamente o desempenho do empreendimento.

No âmbito organizacional, as empresas *startups* se mostram como embriões empresariais que merecem atenção e investigação acerca das relações de aprendizado presentes, ou passíveis de identificação durante o processo de criação e desenvolvimento.

Neste contexto, este trabalho procura resposta para a seguinte questão: qual o lugar da aprendizagem experiencial no processo de criação de *startups* de base tecnológica?

O objetivo desta pesquisa consiste em buscar evidências de aprendizagem experiencial no processo de criação de *startups* de base tecnológica.

O trabalho está desenvolvido em seis seções, iniciando com esta introdução. A segunda seção discorre sobre a fundamentação teórica e com as subdivisões em conceitos de *startups* e aprendizagem pela experiência. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa, análise de dados e, na sequência, as considerações finais.



REFERENCIAL TEÓRICO

Startups – conceitos e processo de criação

A definição, o entendimento e a compreensão das *startups* têm sido observados por diferentes lentes. De acordo com Blank e Dorf (2014), uma *startup* não é uma versão menor de uma grande companhia, mas uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo.

Ries (2012) define *startup* como sendo uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, partindo do pressuposto que, como instituição, a *startup* requer um novo tipo de gestão, constituída especificamente para o ambiente incerto no qual atua.

Segundo Giardino, *et al.*, (2014), como características essenciais, num conceito recentemente utilizado, *startup* é uma pequena empresa que explora novas oportunidades de negócios, trabalhando para resolver um problema onde a solução não é bem conhecida, com mercado altamente volátil, de alta incerteza e rápida evolução. Os autores também enumeram outras características das *startups*, tais como: possuem recursos escassos; são reativas ao mercado e inovadoras; desempenham suas ações em um mercado incerto; evoluem rapidamente; sofrem pressão do tempo e certa dependência de terceiros; iniciam com uma equipe pequena e de baixa experiência; trabalham em um único produto e possuem, inicialmente, ausência de base de cultura organizacional.

Na mesma linha, Sutton (2000) caracterizando as *startups*, enumera quatro atributos principais observáveis: juventude e imaturidade; possuir recursos limitados; tecnologias e mercados dinâmicos; e, principalmente, sofrer

influência de investidores, clientes, parceiros e concorrentes.

O ciclo de vida de uma *startup* é definido por Blank (2015) como sendo: pesquisa, construção e crescimento. Segundo o autor, a fase de pesquisa consiste na busca pela *startup* do seu modelo de negócio repetível e escalável, o que leva normalmente a vários protótipos do seu produto até encontrar um que se adéque ao seu mercado. Em seguida, tem-se a fase de construção que consiste em estabelecer uma cultura de gestão necessária para evoluir e ganhar rentabilidade. Por fim, na fase de crescimento, após atingir liquidez, pode-se formalizá-la juridicamente, abrir capital, exigindo pela gestão um conjunto mais avançado de procedimentos, indicadores e processos.

Crowne (2002) define a fase de início das empresas de base tecnológica como o período entre a concepção do produto e a primeira venda, na qual todas começam com a visão empreendedora de um mercado de oportunidades, tornando necessária a formação de uma equipe executiva com habilidades para construir o produto. A fase seguinte é a de estabilização, que inicia-se com a primeira venda até à estabilidade do produto, quando torna-se capaz de despertar a atração do mercado, gerando crescimento; e por último, a maturidade, fase cujo crescimento e a participação no mercado da empresa estão consolidados. Desta forma, tanto Blank (2015) quanto Crowne (2002) concordam que uma *startup* passa por um processo gradual de evolução.

Na construção de uma empresa de base tecnológica, o fundador de *startup* organiza um



grupo de pessoas com diversas especializações, busca acesso ao capital e a outros recursos, agindo como um gerente para implementar o seu plano de negócio, necessitando de uma ampla gama de competências para o exercício de suas atividades empreendedoras. Como consequência, a experiência vivenciada pelo criador da *startup* possibilita uma oportunidade de trabalhar com pessoas, investidores, profissionais, especialistas diversos, fornecedores e clientes, caracterizando uma rede de conhecimentos (Zhang, 2011).

No modelo de negócio, Chesbrough (2007), avalia que cada empresa tem o seu próprio modelo, cujo objetivo é a criação e captura de valor, dentre as quais suas funções são: i) articular a proposição de valor; ii) identificar um segmento de mercado a quem se dirigir e definir a estrutura de cadeia de valor; iii) especificar o mecanismo de geração de receita; iv) descrever a posição da empresa na rede, ou ecossistema e, por fim, formular estratégias competitivas e inovadoras.

Com o objetivo de implementar seu modelo de negócio a empresa planeja suas ações. Na concepção do planejamento de um sistema de

aprendizagem empresarial em que Filion (1991) define empreendedor como aquele que concebe, desenvolve e realiza visões, tal processo implica na busca de conhecimento de forma contínua e proativa em prol do objetivo traçado.

Mas antes, o empreendedor terá desenvolvido sua visão de negócio. Estudos anteriores, como de Van de Ven, Hudson e Schroeder (1984), examinaram, sob os aspectos organizacionais, fatores que influenciam o sucesso do negócio *startup*. Tais fatores, encontrados pelos autores, são: o nível de conhecimento e experiência do empreendedor, ideia clara do negócio e a capacidade que o empreendedor tem de envolver no seu plano organizacional uma mobilização coletiva das pessoas envolvidas.

Borges, Filion e Simard (2008), pesquisando o processo de criação de empresas por jovens empreendedores, definem o processo como o conjunto de atividades que o empreendedor realiza para conceber, organizar e lançar uma empresa. Os autores sintetizaram um quadro contendo as atividades mais citadas pela literatura (Quadro 1):

Quadro 1 – Etapas e atividades do processo de criação de empresas.

Etapas	Iniciação	Preparação	Lançamento	Consolidação
Atividades	Identificação da oportunidade de negócio. Reflexão e desenvolvimento da ideia de negócio. Decisão de criar a empresa.	Redação do plano de negócios. Realização do estudo de mercado. Mobilização de recursos financeiros. Constituição da equipe empreendedora.	Constituição legal da empresa. Organização das instalações e dos equipamentos. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. Contratação de empregados. Realização da primeira venda.	Realização de atividades de promoção e marketing. Comercialização de produtos e serviços. Alcance do ponto de equilíbrio. Planificação formal. Gestão da nova empresa.

Adaptado de: Borges, Filion e Simard (2008).



Nas quatro etapas do modelo (Quadro 1), o empreendedor passa necessariamente por um conjunto de experiências que resulta em aprendizagens fundamentais para a gestão do negócio *startup*.

Neste sentido, Arruda, Nogueira, Cozzi e Costa (2012) evidenciam que as *startups* apresentam características particulares, tanto no que diz respeito aos seus objetivos, desde sua criação, quanto ao contexto no qual são criadas e se desenvolvem, em uma nova forma de empreender, de modo diferente do que era conhecido até a década dos anos de 1990.

Essa nova forma de empreender foi observada por Ries (2012), de forma quase poética, pois eleva o *status* das *startups* ao inferir que elas não existem apenas para fabricar coisas, atender clientes e gerar lucros, mas sim, para aprender a desenvolver um negócio sustentável, cuja aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes. Tais experimentos, segundo o autor, permitem aos

empreendedores testar sua percepção, cujo cerne do seu projeto definido como *Lean Startup* preconiza a visão de: construir, medir e aprender, num contínuo ciclo de *feedback* junto ao cliente.

Conforme referenciado, é possível neste ponto estabelecer relação do processo de criação das *startups* com a aprendizagem pela experiência que constitui uma das modalidades de aprendizagem organizacional. Conforme preconizando por essa modalidade, o aprendizado quando fruto de tentativas e erros mostra-se mais eficaz do que a simples repetição dos acertos (Arruda; Nogueira; Cozzi & Costa, 2012). Neste cenário, a realidade da maioria das *startups* é o fracasso, e grande parte dos novos produtos não faz sucesso, e os novos empreendimentos não alcançam seu potencial máximo (RIES, 2012). Assim, denota-se que erros e fracassos podem inter-relacionar-se no processo de criação e desenvolvimento das *startups*, tendo em vista a dinâmica de adequação dos esforços e recursos na geração do produto.

Aprendizagem pela experiência nas ações de empreendedorismo

Na definição de Bitencourt (2001), a aprendizagem reflete uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, na qual se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir de experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

A aprendizagem pela experiência pode ser entendida principalmente nas dimensões de conteúdo, incentivo e interação, envolvidas em uma forma equilibrada e substancial, onde quanto mais complexo for o tipo de aquisição

individual, mais provável seria a caracterização como experiencial (Illeris, 2007). Aprender através da experiência é um processo contínuo individual, um fenômeno dinâmico e extremamente complexo (Cope; Watts, 2000).

Na definição do conceito de experiência, Gasque (2008) o faz apresentando-o sob três pilares fundamentais: linguagem, atenção consciente e interação de corpo, mente e ambiente, indo ao encontro da visão de Pimentel (2007), onde esclarece que aprender pela experiência não significa qualquer vivência, mas aquela na qual há a transformação em aprendizagem. Isso significa que o processo de aprendizagem se dá



pela apropriação dos saberes num processo contínuo de ação e reflexão.

Politis (2005) explica que a aprendizagem tem sido apresentada como um processo experiencial onde a experiência de um empresário é transformada em conhecimento, que por sua vez pode ser usado para orientar a escolha de novas experiências. A obtenção de experiências e o desenvolvimento de novos conhecimentos podem ser transformados em conhecimento experiencial adquirido (Kolb, 1984).

Sendo assim, retomando a teoria da aprendizagem pela experiência, Kolb (1984) reflete sobre três modelos importantes da aprendizagem, Lewin, Dewey e Piaget e apresenta sua própria formulação do que ele chama de características do aprendizado pela experiência. Em sua visão, o aprendizado é concebido como um processo e não como resultado em si, é contínuo e imerso em experiência que requer a resolução de conflitos entre a racionalidade dialética oposta nos modos de adaptação do mundo, bem como um processo holístico de adaptação do mesmo, envolvendo transações entre pessoas e ambiente, e por fim um processo de criação de conhecimento.

Da mesma forma que Kolb (1984) apresenta o conhecimento gerado na aprendizagem como um processo continuamente criado e recriado, Pimentel (2007) analisa aprendizagem experiencial como processo contínuo de ação e reflexão, partindo de uma proposição de que todo desenvolvimento profissional decorre da aprendizagem atualmente adquirida, assim como o desenvolvimento já constituído se torna imprescindível para o aprendizado.

A capacidade do indivíduo de refletir, controlar e monitorar seus próprios processos, seus valores pessoais, motivações, crenças, visão crítica e atitudes éticas e responsáveis abrangem o

desenvolvimento da competência da busca, análise e compreensão da informação, que é realizada de acordo com necessidades individuais (GASQUE, 2008). Nesse sentido, é possível inferir que em um processo de aprendizagem experiencial o indivíduo está inserido em um círculo de ação e reflexão, expressando assim sua capacidade de compreender e desenvolver suas competências individuais.

Nas abordagens cognitivas, é central a maneira como os indivíduos processam a informação, sendo que as características cognitivas dizem respeito às diferenças em atribuições e percepções (Gelderen; Turik & Bosma, 2006). Gatewood, Shaver e Gartner (1995) pesquisaram se a orientação cognitiva influenciaria na persistência da atividade organizacional. O processo cognitivo é visto como uma construção dinâmica do mundo, e por isso inseparável do histórico de vida e do processo de viver (Gasque, 2008). A compreensão da história de vida dos empreendedores ganhou espaço na pesquisa de Rae (2000) que se preocupou em compreender como se dá o desenvolvimento empresarial através da aprendizagem, caracterizando uma verdadeira descoberta de identidade.

Dentre as características do comportamento do empreendedor, Fillion (1999) evidencia que o empreendedor desenvolve um alto nível de consciência do ambiente no qual vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios, vivendo um processo de evolução constante, buscando sempre o aprendizado no exercício de sua atividade empreendedora.

Nas pequenas empresas, avalia Breslin (2012), que o comportamento da organização é dominado pelo empreendedor e consequentemente as ideias, conhecimentos, competências e rotinas vão evoluindo ao longo do tempo. Por outro lado, segundo o autor, os empresários



também aprendem através de experiências de erro e interpretação do *feedback* do ambiente, desenvolvendo representações cognitivas, permitindo-lhes identificar novos relacionamentos e oportunidades, ensejando o desenvolvimento de habilidades e novos conhecimentos. O empreendedor passa a socializar o conhecimento adquirido, surgindo as experiências coletivas e a identidade de grupo.

Politis (2005) revitaliza a compreensão da aprendizagem empresarial como um processo experimental apresentando uma estrutura conceitual determinada, dentre outras coisas, em investigar a ligação entre a experiência de carreira dos empresários e o desenvolvimento do conhecimento empresarial, focado nos pilares de: experiência de carreira (tanto administrativa como operacional); reconhecimento de oportunidades; processo de transformação e fatores que o influenciam; e transformação de resultados de eventos anteriores. Tal estrutura se mostra completa quando se observa as características de reconhecimento de oportunidades, observadas por Filion (1991), ao mesmo tempo que agrega experiências adquiridas através da carreira anteriormente exercida, junção de aptidão empreendedora e experiência vivida.

Cope e Watts (2000) analisaram o processo de aprendizagem dos empreendedores em relação ao processo de desenvolvimento pessoal e empresarial com base nas teorias da aprendizagem e do ciclo de vida dos negócios, discutindo o impacto de pontos críticos do indivíduo, em particular o seu papel na aprendizagem empresarial. Focalizaram na pesquisa as recordações pessoais do empreendedor, buscando identificar a sensação deste ao abrir um negócio, assim como a descrição dos melhores e piores tempos passados, momentos de crises chamados de incidentes críticos, e o quanto isso muda a

maneira de como faz as coisas atualmente. Desta forma, deram espaço para a descrição de momentos marcantes e de grande importância para os empreendedores, aproximando assim o pesquisado das suas experiências vividas.

Em sua pesquisa, Rae (2000) apresentou, de acordo com uma vasta literatura, um modelo estruturado nos temas: personalidade empreendedora; desenvolvimento de carreira empresarial; a formação em empreendedorismo e abordagem cognitiva da aprendizagem empresarial. Trouxe à tona o modo de como as pessoas usam temas e recursos linguísticos para falar de sua aprendizagem em um relato narrativo. Seus achados sugerem que as pessoas desenvolvem um modelo mental como ponto de partida na criação de valor para que elas possam usar e fazer sentido em suas próprias ideias e experiências, de forma que o discurso empreendedor se enquadre como teoria viva.

Em sua pesquisa, Lima (2016) buscou investigar a aprendizagem no processo de decisão estratégica em equipes de direção de pequenas empresas de base tecnológica, cujos resultados mostraram que o comportamento dos dirigentes é mais compatível com a aprendizagem em si do que com processos formais, como por exemplo, projeções numéricas e cenários futuros, e que o aprendizado coletivo proporcionou a essas empresas capacidade de reagir às ameaças e oportunidades do mercado competitivo.

Conforme delineado, diversos estudos teóricos e empíricos buscaram tanto evidenciar as características presentes quanto verificar o modo de como ocorre o processo de aquisição da aprendizagem experiencial pelos empreendedores na atividade organizacional. Nesse sentido, a literatura abre caminhos para este estudo sobre a influência desta modalidade de aprendizagem no processo de criação das *startups*.



METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta uma abordagem descritiva, de cunho qualitativo. Para Roesch (1999, p.137) As pesquisas descritivas “buscam informação necessária para a ação ou predição [...], não respondem bem o porquê, embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes”.

Trata-se de um estudo de casos múltiplos, com entrevista semiestruturada adotada para coleta dos dados. Justifica-se a escolha pelo objetivo de perceber aprendizagem experiencial no processo de criação das *startups*. De acordo com Yin, (2001) esse tipo de estudo colabora no levantamento de evidências expressivas ensejando maior confiabilidade quando comparado aos estudos de casos únicos. A pesquisa qualitativa não procura enumerar, ou medir os eventos estudados. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada (Godoy, 1995).

De acordo com Triviños (2006), o estudo de caso tem por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. E apesar de não permitir generalizações, fornece conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

As empresas escolhidas estão entre as participantes do grupo formado no ecossistema goiano, *Startup GO*, cujo envolvimento se dá em torno de atividades voltadas ao empreendedorismo e fomento local da atividade de base tecnológica.

Para estruturação do instrumento de coleta como também para a análise dos dados foi adotado o modelo de Borges, Filion e Simard (2008), cujo estudo apresenta as etapas e atividades do processo de criação de empresas. Durante a coleta, foi explicado aos entrevistados o objetivo da pesquisa e em que consiste cada fase do processo de criação da empresas.

Desta forma, as perguntas orientadoras das entrevistas estão divididas em duas partes num total de 10 perguntas. A primeira parte é composta de três perguntas com relação ao perfil das empresas respondentes contemplando tempo de existência atual, em qual etapa se encontra quantos são os membros da equipe e quantos dela são fundadores. E, para conhecer a experiência dos fundadores foi indagado se estes já haviam participado da criação de *startup* ou outro empreendimento anteriormente e se obtiveram sucesso ou falharam.

Na segunda parte da entrevista, realizada com base no modelo de Borges, Filion e Simard (2008) foram desenvolvidas 7 perguntas divididas em 4 blocos, conforme Quadro 2 a seguir:



Quadro 2 – Suporte teórico das perguntas formuladas

Blocos	Perguntas	Base teórica
Iniciação	Qual foi a visão ou oportunidade de negócio vislumbrada e seu fator motivacional?	Filion (1991, 1999); Breslin (2012). Ries (2012); Blank e Dorf (2014)
Preparação	No desenvolvimento do seu modelo de negócio, quais conhecimentos e experiências anteriores lhe ajudaram e quais lhe faltaram que você teve que buscar nesta etapa? Nesta fase de preparação sua equipe já se encontrava alinhada com os objetivos do projeto?	Cope e Watts (2000); Rae (2000); Politis (2005)
Lançamento	No desenvolvimento do seu produto ou serviço você buscou <i>feedback</i> junto ao cliente, público alvo? Se o fez, foi relevante para se ajustar ao mercado? Qual foi a aprendizagem experiencial adquirida nesta etapa?	Ries (2012); Blank e Dorf (2014) Cope e Watts (2000); Rae (2000) Politis (2005)
Consolidação	Após ter passado pelo processo de criação da <i>startup</i> , você acredita ter aprendido pela experiência vivenciada no negócio? Como você descreveria? Você acredita que o aprendizado pela experiência é preponderante no processo de criação da <i>startup</i> ?	Kolb (1984)

Fonte: Elaboração própria.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise interpretativa das entrevistas ocorreu considerando a estrutura da vivência apresentada pelos sujeitos em suas falas, denotando significados de diferentes elementos que ensejam a aprendizagem, como por exemplo: resolução de conflitos; processos contínuos e descontínuos; adaptação ao cotidiano, conteúdo, incentivo e interação; reflexão e controle de seus próprios processos; reconhecimento de oportunidades (nível de consciência); persistência na atividade organizacional; formar e

mobilizar o capital social; socialização do conhecimento (experiências coletivas) mostrando, assim, significados dos aspectos da realidade para os sujeitos (SANBERG, 2000).

Foram entrevistados 4 empresários escolhidos aleatoriamente no grupo *Startup GO* formado por empreendedores que compartilham conhecimentos, informações, experiências, trabalho, enfim uma rede social local. O Quadro 3 apresenta o perfil dos empreendedores entrevistados.

Perfil dos entrevistados

Os dados obtidos são reveladores de alguns elementos que caracterizam as empresas

startups, conforme Quadro 3, seguido de sua análise.



Quadro 3 – Perfil das empresas



Casos	Tempo de constituição	Número de fundadores	Etapa no processo de criação	Experiências anteriores
Caso 1	6 a 8 meses	2	Preparação	Sim
Caso 2	1 ano	2	Lançamento	Sim
Caso 3	4 meses	2	Preparação	Não
Caso 4	1 ano e 4 meses	1	Lançamento	Sim

Fonte: Elaboração própria.

Pelo perfil das empresas investigadas verifica-se que a empresa mais nova tem 4 meses e a mais velha 1 ano e 4 meses. Das 4 pesquisadas, apenas uma tem um único fundador e as demais são compostas de 2 sócios fundadores.

Outra característica importante na avaliação do perfil é sobre a experiência anterior dos empreendedores tanto em *startups* quanto em outro negócio, pois as respostas indicam que em apenas uma das empresas o empreendedor não teve participação anterior em *startups*,

porém disseram que atuaram no ramo empresarial tradicionalmente conhecido. Com relação à etapa em que se encontra cada empreendimento, a literatura em Borges, Filion e Simard (2008) não relaciona as etapas ao tempo de existência e sim às atividades. Cada empresa se auto classificou a partir da explicação das etapas de criação, desta forma, as duas mais novas em preparação, e as outras duas na etapa de lançamento, confirmando pelo tempo de existência informado, que se trata de empreendimentos jovens.

Aprendizagem pela experiência nos casos em estudo

CASO 01 – Fase de Preparação

A análise está fundamentada nas respostas do entrevistado 01, buscando aderência teórica que consubstancia a interpretação qualitativa dos resultados. O respondente do caso 01 considera que sua empresa está na fase de preparação, sendo as suas evidências relacionadas a experimentos e validações, e realização de ajustes no produto. Todavia, ele já realizou comercializações, pois há citação de fusão de empresas relacionadas a produtos. Conforme uma das falas: "(...) foi feita uma fusão com a Rádio Táxi e a Porto Seguro (...) e considero um caso de sucesso." Entretanto, não há uma evidência mais consistente da estabilidade na fase de consolidação, mas de transição entre

o lançamento e a consolidação (Borges; Filion; Simard, 2008).

Observou-se que está presente a relação de sucesso e fracasso, pois o empreendedor, com 20 anos de trabalho com empresas de tecnologia vivenciou por várias vezes essa realidade. Em uma das falas o empreendedor relata que: "(...) outros projetos iniciados, outras *startups* iniciadas que fracassaram foram várias (...)". Nesse aspecto, salienta-se a presença da experiência com o foco no aprendizado organizacional (Arruda Norgueira, Cozzi & Costa, 2012; Cassar & Graig, 2009).

Outro ponto levantado pelo entrevistado foi a preocupação com a formação do capital



social, conforme fala: "(...) formar uma equipe, então um time para tirar do papel." Esse aspecto de preocupação em formar uma equipe indica aproximação com a modalidade de aprendizado experiencial, delineada por Zhang (2011). Além desse aspecto, foi evidenciado que há uma preocupação voltada para o coletivo, ou seja, de aprendizado coletivo. Tal fato pode ser evidenciado no relato do empreendedor: "(...) o alinhamento da equipe foi acontecendo ao longo do tempo." O aprendizado coletivo está presente na ótica de Sanderbeg, 2000.

Há também a presença dos elementos da variável de processo contínuo (KOLB, 1984), observado na fala: "(...) algumas mudanças que a gente fez no processo". Se existem mudanças no processo, não tem havido solução de continuidade, logo há a caracterização de processo contínuo na busca de melhoria e aprimoramento que constitui variável de aprendizado organizacional corroborado por Pimentel (2007), que

analisa a aprendizagem como processo contínuo de ação e reflexão.

Outro fator evidenciado relaciona-se com a interação, a preocupação com o *feedback*, conforme pode ser percebido na fala: "(...) com certeza o *feedback* foi fundamental para fazer os ajustes." Nesse sentido, relaciona-se à variável consciência que também surgiu na fala do entrevistado, na forma de encarar as dificuldades e sucessos: "(...) todas as experiências, eu acredito, são oportunidades de aprendizado".

Portanto, na opinião do entrevistado, as experiências que ele vivenciou são consideradas de forma consciente no processo de aprendizado. Em conformidade com as evidências sugeridas na fala do entrevistado 01, observou-se também que a construção do aprendizado organizacional está fundamentada na ótica de Politis (2005) no que se refere à orientação para novas escolhas e sob a ótica de um processo contínuo (Cope & Watts, 2000; Pimentel, 2007).

CASO 02 – Fase de Lançamento

O empreendedor respondente do caso 02 declarou que a empresa encontra-se na fase de lançamento. Como evidências das variáveis relacionadas, pode-se destacar o desenvolvimento do protótipo do produto e a primeira venda, conforme relatado: "(...) estamos trabalhando no nosso protótipo; (...) os nossos primeiros clientes estão começando a experimentar o nosso produto." Os argumentos estão alinhados com as variáveis previstas por Borges, Filion e Simard (2008). Considera-se que os recursos utilizados são essenciais e necessários para a fase estabelecida pelo respondente, embora não tenham sido mencionados.

Observa-se que a empresa possui um ano de existência, mas encontra-se avançada quanto ao processo, ou seja, na etapa de lançamento, adequando-se às necessidades do cliente, com o protótipo do produto. Neste sentido, verifica-se também o aprendizado voltado para a relação com o cliente no processo de *feedback* de Ries (2012).

Como variáveis presentes no processo de aprendizado, foi caracterizada pelo respondente a experiência desenvolvida em outros projetos, de acordo com o relato: "(...) Eu, como desenvolvedor de sistemas, já participei de outros projetos (...) tive sócio durante um período (...) mas acabei não continuando com essa sociedade." A afirmação remete a Cassar e Graig (2009) no



que se refere às tentativas de iniciar um novo negócio que são perdidas, porém, resultando em novas habilidades aprendidas.

A variável consciência e percepção de oportunidade foram destacadas pelo respondente no momento em que cita que: "(...) O fornecedor atacadista passa por uma dificuldade em expor o seu produto e serviço para o seu cliente." Nesse aspecto, o respondente destacou oportunidades de mercado, relativas ao negócio. De outra forma, destaca a variável consciência como processo cognitivo de percepção de aquisição de habilidades (Rae, 2000; Gelderen; Turik & Bosma, 2006), conforme fala: "(...) Eu estou bem mais resistente (...), me sinto mais confortável em passar por etapas como abordar clientes, fazer validação, receber *feedback* (...)."

Diante do exposto pelo entrevistado, pode-se inferir que a adaptação do empreendedor ao processo no qual está inserido, considerando as experiências adquiridas por ele, fez com que se tornasse mais bem preparado e com maior

confiança para enfrentar o futuro, como sugerido por Breslin (2012).

A variável persistência na atividade organizacional e processo contínuo (Kolb, 1984; Pimentel, 2007) podem ser percebidas na fala do respondente: "(...) O lançamento não acontece em uma única etapa, são várias idas e vindas de apresentar e receber *feedback*."

Como consequência, há de se considerar também a variável interação, por meio do *feedback* (Ries, 2012). Outra variável salientada pelo respondente, refere-se a preocupação com a formação do capital social: "(...) A gente, claro, tentava vender a ideia (...) para esse novo integrante do time." O respondente destaca que ao chegar um novo membro, a formação psicológica de alinhamento e formação do time são fatores considerados pela empresa.

Portanto, o empreendimento do caso 02, enquadrado na fase de lançamento, evidenciou características vivenciadas durante o seu processo de criação que corrobora com autores que preconizam a aprendizagem experiencial (Kolb, 1984; Pimentel, 2007).

CASO 03 – Fase de Preparação

Com uma equipe reduzida, formada apenas por duas sócias fundadoras, a entrevistada do caso 03 se autodenomina na fase de preparação. O relato apresentado indica uma certa maturidade e persistência na atividade organizacional, pois trata-se da *startup* de menor tempo de existência da amostra. Segundo a fundadora, tanto ela quanto sua sócia não possuíam nenhuma experiência no ramo de *startups*, entretanto informaram que ambas possuíam experiência anterior, uma exercendo a advocacia e a

outra, como empresária. As atividades anteriores das fundadoras não se referiam a qualquer ligação com atividades de empresas tecnológicas.

As sócias, mesmo sem qualquer formação e experiência persistiram no negócio, não obstante as dificuldades próprias de conhecer a atividade de base tecnológica, propor respostas e planejar um negócio alheio aos seus conhecimentos. A característica de visão de negócio alinhada com Fillion (1999) foi observada, conforme fala: "(...) no início nós tínhamos uma proposta de



valor e ao longo dos meses, ela foi sendo modificada, então aquela visão inicial, ela se perdeu e hoje a gente tem uma outra proposta de valor.”

Observa-se também que o fator motivacional foi uma solução para uma vivência pessoal das fundadoras, ou seja, buscaram a construção de um negócio cujo produto elas próprias sentiam necessidade no mercado: “(...) então essa questão (...) sempre foi muito legítima pra mim quanto pra minha sócia (...) é uma dor que a gente viveu e vive, de solucionar essa dor.” Outra característica importante se refere aos meios formais e informais de obtenção de conhecimento do negócio, denotando a variável socialização do conhecimento (Sanberg, 2000; Breslin, 2012).

A empreendedora enfatiza a importância da “bagagem” pessoal, experiência de vida, entretanto destaca que não é o suficiente, pois a busca pelo aprendizado é um exercício contínuo e diário. Esta característica de vivência pessoal é fundamentada por Gasque (2008) e Politis (2005). No relato da fala: “(...) diariamente estamos buscando constantemente nos informar, estudar, nos inteirar, nos envolver nesse ecossistema, e a gente tem buscado mentoria e orientações. Então, o aprendizado é contínuo e diário.” Observa-se a influência do mercado no direcionamento do negócio, referendado por Kolb (1984).

Na sequência, observa-se que para a empresária é fundamental perceber o direcionamento que o mercado dá ao empreendimento, conforme fala: “(...) Nós fomos buscar do mercado resposta para nossa proposta, e a gente

voltou e reavaliou a nossa proposta.” Por outro lado, o planejamento se faz presente, porém fica evidente que o peso maior é a escuta do cliente, o que denota o processo de *feedback* sugerido por Ries (2012). Em outro momento, a fala: “(...) O aprendizado é o que você tem que escutar do seu cliente, simplesmente isso.” Esse ponto caracteriza um processo contínuo de construção, pois a respondente demonstra flexibilidade de gestão quando cita que não há apego a formatos, o que há é a necessidade de atender o mercado, assim como sugerido por Pimentel (2007).

Por fim, a entrevistada acredita que o aprendizado não é finito, sempre há algo para se aprender. Percebe-se como aspecto diferenciado sobre a gestão da *startup* na fala da entrevistada é que além de buscar fontes formais e informais de conhecimento, está presente também a escuta ao cliente e a abertura do empreendedor quanto a possível necessidade de ajuste do produto ou projeto, quando discorre que: “(...) O aprendizado é essencial. Você não pode ignorar o que você aprendeu. Você tem que aprender com seus erros e errando, mesmo diariamente. Você vai errando e consertando o erro até você acertar. É assim que funciona.” O processo de se aprender com os erros, pelas tentativas é positivo e contribui para o aprendizado experiencial, fortalecendo a capacidade e a qualidade de gestão. O aprendizado é resultante de erros cometidos e são suportados teoricamente por Arruda, Nogueira, Cozzi e Costa (2012) e Cassar e Graig (2009).



CASO 04 – Fase de Lançamento

A quarta empresa que compõe a amostra, é considerada pelo entrevistado 04, de acordo com as características das etapas de Borges, Filion e Simard (2008) que lhes foi apresentada como condizente com a de lançamento. Em seu relato, ele informou experiências anteriores com outras *startups* e relatou ter identificado outras oportunidades mais interessantes. Então, resolveu migrar de um negócio, em que era o único desenvolvedor da parte tecnológica, para formar uma outra equipe, buscando o compartilhamento das novas atividades. Diante desta, relata também que sua visão atual, o seu negócio (Filion, 1991) é uma adaptação de um outro modelo. Isso se aproxima de uma adaptação ao cotidiano e de um processo de socialização do conhecimento, denotando que a vivência anterior o motivou a buscar trabalho em equipe, o que é corroborado por determinados autores (FILION, 1991; ZHANG, 2011; CROWNE, 2002).

O entrevistado demonstra uma fala curta e objetiva sobre o aprendizado, novas tecnologias e *feedbacks* recebidos. Estes aspectos estão observados em Ries, 2012. Na opinião do entrevistado o aprendizado é destacado como relevante para novos projetos, ou seja, futuramente lhe será um agregador, conforme relata: "(...) Com certeza o aprendizado vai ser utilizado para esse e novos projetos. Consigo entender como o todo funciona, encontrar as lacunas. "

Enfatiza a ação de reflexão presentes, como sugere Pimentel (2007) e o controle de seus próprios processos, conforme fala: "(...) Uma vez que se conhece o caminho, é menos difícil passar por ele novamente. " Esta última fala demonstra representar a percepção que permeia empreendedores que após ter vivenciado experiências, e contribuem para o aprendizado atual, referendado por Cope; Watts (2000) e Politis (2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou buscar evidências nas empresas pesquisadas de aprendizagem experiencial no processo de criação de *startups* de base tecnológica a partir do conhecimento sobre o perfil e a etapa de criação de cada empreendimento. Cada etapa, orientada por Borges, Filion e Simard (2008), está definida como conjunto de atividades que o empreendedor realiza para conceber, organizar e lançar uma empresa.

As etapas com as devidas características foram apresentadas aos entrevistados para que pudessem conforme a sua realidade, identificar a proposição teórica do desenvolvimento da

empresa de base tecnológica. Dentre as quatro etapas, duas empresas caracterizaram-se na fase de preparação e duas na fase de lançamento.

As perguntas foram formuladas de acordo com a literatura teórica e base empírica do aprendizado experiencial nas organizações. Por meio das entrevistas foi possível traçar características semelhantes entre as empresas como, por exemplo, a visão de negócio (FILION, 1991); a vivência de experiências empresariais anteriores, e principalmente captar a percepção de cada empresário sobre o processo de aprendizagem individual.



Observou-se similaridades entre as percepções dos entrevistados. Dentre as mais comuns verificou-se a presença de características motivacionais do empreendedor, a percepção dos erros durante o processo que os beneficiam em projetos futuros, bem como o reconhecimento da aprendizagem experiencial na atividade empreendedora, o que pode ser corroborado pelos autores Cassar e Graig (2009) e Arruda; Nogueira; Cozzi e Costa (2012).

Outro ponto marcante e diferenciado nas experiências apresentadas foi o processo de se aprender com o *feedback* do cliente, assim como sugerido por Ries (2012), denotando a busca pela qualidade de gestão.

Nota-se, portanto, que todos os empreendedores confirmaram ter tido experiências empresariais, mesmo não sendo na atuação em *startups*, como no caso 03, bem como, relataram ter vivenciado tanto experiências de sucesso quanto de fracasso nos negócios em que atuaram, como mencionado pelo entrevistado do caso 01.

As características das *startups* apresentadas no que se refere à juventude e imaturidade (SUTTON, 2000); processo de pesquisa e construção e crescimento (BLANK, 2015) e a visão de Ries (2012) na ótica de construir, medir e aprender se mostraram perceptíveis na fala dos entrevistados e coerentes com as quatro etapas apresentadas por Borges, Fillion e Simard (2008). Destaca-se também que o processo contínuo de aprendizagem evidenciado por Kolb

(1984) e a ação e reflexão proposta por Pimentel (2007) foram corroboradas no relato dos casos apresentados.

Pelo exposto, evidenciou-se, na percepção dos entrevistados, a relevância do aprendizado para empresas nascentes de base tecnológicas – *startups* – uma vez que estas, pela sua forma de criação e desenvolvimento aproximam os empreendedores dos clientes, enfatizando-se a importância do trabalho em equipe, bem como os erros e falhas que são percebidos tanto para os próximos projetos quanto para adequação dos atuais.

Dentre as limitações do trabalho, estão o quantitativo de respondentes e o foco apenas no processo de criação e, principalmente, o fato de que dentre as quatro etapas apresentadas, apenas duas foram contempladas pelos entrevistados.

Para futuras pesquisas, poderá ser realizado um aprofundamento das características específicas do processo de aprendizagem organizacional, com foco em gestão, desenvolvimento de competências e estratégias empresariais.

Considerando-se que o estudo de empresas de base tecnológica se mostra crescente no Brasil e sabendo-se que há ambiente fértil em empreendedorismo, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para novos estudos, bem como para o processo de conhecimento de gestão de negócios caracterizados como *startups*.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Carlos *et al.* Causas Da Mortalidade De Startups Brasileiras. **O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado**, 2012.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001.

BLANK, S.(2015)The Global Startup Ecosystem Ranking. The *Startup Report* Ecosystem Series. Compass.co. 2015

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Alta Books Editora, 2014.



BORGES, Cândido. O papel do capital social do empreendedor na criação de empresas tecnológicas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 162-181, 2011.

BORGES, Cândido; FILION, Louis Jacques; SIMARD, Germain. Jovens empreendedores e o processo de criação de empresas. **Revista de administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, 2009.

BRESLIN, Dermot; JONES, Colin. The evolution of entrepreneurial learning. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 20, n. 3, p. 294-308, 2012.

BRÜDERL, Josef; PREISENDÖRFER, Peter; ZIEGLER, Rolf. Survival chances of newly founded business organizations. **American sociological review**, p. 227-242, 1992.

CHESBROUGH, Henry. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & leadership**, v. 35, n. 6, p. 12-17, 2007.

GATEWOOD, Elizabeth J.; SHAVER, Kelly G.; GARTNER, William B. A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. **Journal of business venturing**, v. 10, n. 5, p. 371-391, 1995.

CASSAR, Gavin; CRAIG, Justin. An investigation of hindsight bias in nascent venture activity. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 2, p. 149-164, 2009.

COPE, Jason; WATTS, Gerald. Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 6, n. 3, p. 104-124, 2000.

CROWNE, Mark. Why software product startups fail and what to do about it. Evolution of software product development in startup companies. In: **Engineering Management Conference, 2002. IEMC'02. 2002 IEEE International**. IEEE, 2002. p. 338-343.

Conference, 2002. IEMC'02. 2002 IEEE International (Vol. 1, pp. 338-343). IEEE.

FILION, Louis Jacques. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.

GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias. O papel da experiência na aprendizagem: perspectivas na busca e no uso da informação. 2008.

GATEWOOD, Elizabeth J.; SHAVER, Kelly G.; GARTNER, William B. A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation. **Journal of business venturing**, v. 10, n. 5, p. 371-391, 1995.

GIARDINO, Carmine *et al.* What do we know about software development in startups?. **IEEE software**, v. 31, n. 5, p. 28-32, 2014.

ILLERIS, Knud. What do we actually mean by experiential learning?. **Human Resource Development Review**, v. 6, n. 1, p. 84-95, 2007.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

KOLB, David. Experiential education: Experience as the source of learning and development. 1984.

MAIA, Tatiane Silva Tavares; LIMA, Edmilson. Aprendizagem e decisão estratégica realizadas por equipes de direção em pequenas empresas. **Revista ReGePe**, 5.3: 59-89, 2016.

MIZUMOTO, Fábio Matuoka *et al.* A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 343-355, 2010.

PIMENTEL, Alessandra. A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional. **Estudos de psicologia**, v. 12, n. 2, p. 159-168, 2007.

POLITIS, Diamanto. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 4, p. 399-424, 2005.

RAE, David. Understanding entrepreneurial learning: a question of how? **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 6, n. 3, p. 145-159, 2000.

RIES, Eric. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. **São Paulo: Lua de Papel**, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo *et al.* Projetos de estágio e de pesquisa em administração. **São Paulo: Atlas**, v. 2, 1999.

SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of management journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.

SONG, Michael *et al.* Success factors in new ventures: A meta-analysis. **Journal of product innovation management**, v. 25, n. 1, p. 7-27, 2008.



SUTTON, Stanley M. The role of process in software start-up. **IEEE Software**, v. 17, n. 4, p. 33-39, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. In: **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo**. Atlas, 2006.

VAN DE VEN, Andrew H.; HUDSON, Roger; SCHROEDER, Dean M. Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. **Journal of management**, v. 10, n. 1, p. 87-108, 1984.

ZHANG, Junfu. The advantage of experienced start-up founders in venture capital acquisition: Evidence from serial entrepreneurs. **Small Business Economics**, v. 36, n. 2, p. 187-208, 2011.

VAN GELDEREN, Marco; THURIK, Roy; BOSMA, Niels. Success and risk factors in the pre-startup phase. **Small Business Economics**, v. 26, n. 4, p. 319-335, 2006.

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



Gestão do Capital de Giro durante a Pandemia de Covid-19

Uma Análise das Companhias Abertas Brasileiras

Lucas Gomes Rios

Universidade Federal de Goiás
lucasrios@discente.ufg.br

Dermeval Martins Borges Júnior

Universidade Federal de Goiás
dermeval.junior@ufg.br

Resumo: O estudo teve como objetivo analisar as alterações na gestão do capital de giro das empresas de capital aberto durante a pandemia do Covid-19. Foram coletados dados sobre o desempenho das empresas e calculadas as variáveis para análise. Como amostra, o estudo incluiu todas as empresas de capital aberto listadas na bolsa de valores do Brasil (B3), com dados dos períodos de 2018-2019 e 2020-2021, agrupados separadamente para a interpretação das mudanças antes e durante a pandemia. Isso resultou em 1.328 observações. Para alcançar os resultados, foi realizado o teste t de diferença de médias. Os resultados mostraram que as variáveis de capital circulante líquido (CCL) e prazo médio de pagamento a fornecedores (PMPF) das empresas analisadas apresentaram alterações estatisticamente significativas nas médias, concluindo que sofreram alterações devido à crise causada pela pandemia do Covid-19. Além disso, as variáveis prazo médio de estocagem (PME), prazo médio de contas a receber (PMCR) e ciclo de conversão de caixa (CCC) não evidenciaram alterações estatisticamente significativas, ou seja, não sofreram alterações durante a pandemia.

Palavras-Chave: Capital de giro; pandemia; Covid-19.

INTRODUÇÃO

Todas as empresas estão sujeitas às oscilações do mercado. Portanto, uma boa gestão do capital de giro é fundamental. O manejo adequado dos recursos de curto prazo faz com que a empresa se mantenha sustentável, atingindo a perenidade no mercado em que atua (Leite &

Cruz, 2022). O capital de giro representa o valor monetário necessário para a empresa financiar seu ciclo operacional, ou seja, quanto precisaria desembolsar desde a compra da matéria-prima até sua transformação em produto final e sua distribuição ao consumidor (Assaf Neto, 2014).



A administração do capital de giro deve focar na gestão de contas relacionadas aos ativos e passivos circulantes, tais como disponibilidades, contas a receber, estoques, salários a pagar e fornecedores, principalmente (Barbosa *et al.*, 2019). Isso ocorre porque se trata de uma administração de curto prazo, responsável por sustentar a entidade até o fim de seu ciclo operacional, através da gestão dos recursos que giram várias vezes durante o exercício social da empresa (Barbosa *et al.*, 2019).

De acordo com Ribeiro, Taffarel e Gerigk (2016), o capital de giro é muito dinâmico e pode representar a situação financeira atual da empresa. Com isso, em períodos de crise, como foi o caso em 2008, a análise do capital de giro permite identificar prováveis impactos no comportamento financeiro. Isso foi provado em seus estudos, que demonstraram grandes oscilações dos indicadores de capital de giro das empresas estudadas, decorrentes de prováveis reflexos da turbulência causada pela crise.

Os componentes encontrados no circulante da empresa são a base do capital de giro. No ativo circulante, tem-se as aplicações de recursos, enquanto no passivo circulante são encontradas as origens de curto prazo. A diferença total entre esses ativos e passivos circulantes resulta no capital de giro líquido. Caso seja positivo, indica que a empresa tem condições de arcar com suas obrigações de curto prazo e de se manter saudável durante seu ciclo operacional (Silva *et al.*, 2019).

A boa gestão do capital de giro é fundamental para que a empresa se mantenha saudável financeiramente, visto que está diretamente relacionada com a coordenação dos recursos, conduzindo-os da maneira mais eficiente possível para a empresa. Quando essa administração

de recursos é eficiente, garante a continuidade do negócio, mantendo o equilíbrio entre rentabilidade e lucratividade (Nascimento *et al.*, 2020).

Por outro lado, quando há uma má administração dos recursos de curto prazo, ou seja, má gestão do capital de giro, a tomada de decisão por parte da administração pode ficar comprometida, com implicações negativas em termos do resultado ao final do ciclo operacional (Rochinheski, 2019). Sob esse ponto de vista, o estudo do capital de giro é de grande importância para o administrador, bem como para os demais envolvidos no ciclo operacional da entidade, pois os conceitos relacionados à gestão do capital de giro são fundamentais para a compreensão das necessidades estruturais básicas de uma empresa (Vale, 2018).

A gestão eficiente do capital de giro gera uma reserva financeira, a qual constitui um determinante de liquidez e rentabilidade. Cabe aos administradores responsáveis pela tomada de decisão utilizá-la de forma a preservar a saúde financeira da firma (Batista *et al.*, 2019). Dessa forma, esses administradores, que se embasam nos relatórios financeiros gerados a partir da gestão do capital de giro, podem tomar decisões com maior segurança, sabendo o momento ideal para realizar ou não investimentos, seja para reverter situações de caixa deficitários ou enfrentar novos problemas que possam interferir no bom andamento das atividades operacionais da empresa (Castro, Satim & Moreira, 2018).

No ano de 2020, o mundo foi surpreendido com a pandemia do COVID-19, o que acarretou uma crise financeira e empresarial em todo o planeta. Com isso, as empresas precisaram se reorganizar diante do novo cenário global, utilizando os investimentos e recursos de curto prazo para se manterem no mercado. Entretanto,



devido à dificuldade de captar recursos por meio das operações, algumas empresas tiveram que buscar novos credores, situação que acabou por colocar empresas com maior credibilidade à frente das demais, no sentido de captar mais facilmente recursos por meio de empréstimos, por exemplo. Assim, elas formam um capital de giro mais robusto, o que é crucial em momentos de crises. No entanto, de maneira concomitante, as empresas se endividam (Avelar *et al.*, 2021).

Esta análise sobre os impactos da crise oriunda da pandemia deve ser interpretada de diferentes modos de acordo com o segmento da entidade. Empresas em mercados concentrados ou monopolizados possuem uma certa facilidade para impor prazos menores de recebimento aos clientes. Dessa maneira, elas podem captar uma maior quantidade de recursos para financiar suas operações de curto prazo (Ileiri & Sheng, 2021).

Isso evidencia como a crise da Covid-19 afetou a realidade empresarial, trazendo mudanças na captação e gestão do capital de giro das empresas. Essas mudanças decorrem de um contexto com grau de incerteza muito elevado, visto que o cenário inesperado gerado pela pandemia reduziu a capacidade dos administradores projetarem a posição da entidade nos próximos exercícios (Avelar *et al.*, 2021). Se uma empresa não é eficiente ao lidar com suas variáveis que afetam o capital de giro, pode ter sua

lucratividade reduzida e comprometer o seu negócio (Carvalho, 2020).

Visto que a recessão econômica causada pela pandemia da Covid-19 em 2020 interferiu diretamente no ciclo operacional das empresas, estas se viram obrigadas a buscar novas maneiras de gerir seu capital de giro. O presente estudo tem por objetivo examinar alterações na gestão do capital de giro das companhias abertas brasileiras durante a pandemia do Covid-19. Assim, tem-se o intuito de compreender de que maneira as entidades modificaram a administração do capital de giro para se manterem sustentáveis e competitivas no mercado.

Esta pesquisa justifica-se pelo fato de abordar um tema recente, relevante e crucial para a análise da situação das finanças de curto prazo das empresas, especialmente durante o período da crise causada pela pandemia da Covid-19. Entende-se que o estudo poderá ser útil aos gestores que buscam compreender o impacto da boa gestão do capital de giro na sustentabilidade de seus negócios, trazendo informações pertinentes para subsidiar a tomada de decisões. Por fim, pode contribuir de maneira positiva para a discussão da comunidade acadêmica sobre a gestão do capital de giro, fornecendo informações relevantes sobre os impactos da pandemia de Covid-19 na administração do capital de giro.

REVISÃO DA LITERATURA

O capital de giro é compreendido como recursos financeiros que circulam durante as atividades operacionais de uma empresa. Ou seja, é um capital necessário para financiar todo o seu

ciclo operacional, que vai desde a aquisição da matéria-prima até a venda dos produtos. Consequentemente, o capital de giro é importante para a manutenção operacional da empresa, sendo



constituído pela disponibilidade em caixa, valores a receber de curto prazo e estoque. Do ponto de vista contábil, esses recursos são classificados como ativos circulantes (Silva *et al.*, 2019).

Nesse sentido, fica evidente que o investimento no capital de giro requer uma análise cuidadosa por parte da empresa, pois envolve a relação entre risco e retorno, demonstrando qual é o modelo da estratégia de gestão de capital de giro da entidade (Maia, 2021). O capital de giro é um fundamento básico para a avaliação do equilíbrio financeiro de uma entidade, e seu comportamento é dinâmico, exigindo avaliações periódicas e eficientes (Deolino, 2021).

Existe um consenso de que a adequada administração do capital de giro pode mitigar problemas financeiros da entidade. A má liquidez da empresa geralmente está relacionada a problemas como excesso de imobilização, vendas com longos períodos de recebimento, ineficiência na cobrança dos clientes e estoques muito elevados. Todos esses fatores prejudicam o processo operacional da entidade, daí a importância das boas técnicas de gestão do capital de giro (Vale, 2018).

A boa gestão do capital de giro pode ser entendida como o planejamento dos recursos financeiros do ativo circulante de uma empresa, ou seja, aqueles cuja realização ocorre dentro de seu exercício social. Esses recursos não englobam obrigações de longo prazo nem de patrimônio líquido relacionado a ativos não circulantes. Qualquer falha na gestão do capital de giro pode comprometer a capacidade de sustentabilidade da empresa em seu ciclo operacional, com reflexos negativos na rentabilidade (Domingues *et al.*, 2017).

Um dos elementos fundamentais ao se falar sobre capital de giro é o capital circulante

líquido (CCL). O CCL pode ser encontrado pela diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Portanto, o CCL pode ser negativo, positivo ou nulo. Quando é positivo, significa que o ativo circulante é maior que o passivo circulante, indicando que as obrigações de curto prazo estão sendo financiadas pelo passivo não circulante. Um CCL negativo indica que o ativo circulante é menor que o passivo circulante, ou seja, as obrigações de curto prazo são maiores do que as disponibilidades e ativos de liquidez imediata. Por fim, um CCL nulo indica que as obrigações de curto prazo e os ativos de liquidez imediata são equivalentes (Fernandes & Pereira, 2019).

Por sua vez, o ciclo de conversão de caixa (CCC) representa o tempo, geralmente em dias, entre a saída de recursos financeiros para aquisição de insumos e matérias-primas e as vendas do produto finalizado. Em outras palavras, é o tempo em que o dinheiro da entidade circula em sua operação (Miguel, 2021). Uma análise cuidadosa, com base na boa utilização do CCC, permite à empresa identificar os pontos do ciclo operacional que precisam ser melhorados, visto que a distribuição, a produção e a coleta de componentes do capital de giro são processos demorados, que podem ser otimizados com uma boa gestão do CCC (Canton, Muller & Rodrigues Junior, 2019).

Se a entidade conseguir eficiência durante o CCC, poderá reduzir o tempo de duração de seu ciclo operacional, melhorando o fluxo de caixa e as métricas de faturamento e rentabilidade. O CCC pode ser calculado somando o prazo médio de estocagem (PME) ao prazo médio de recebimento (PMR) e subtraindo o prazo médio de pagamento (PMP) (Zeidan & Vanzin, 2019).

Quanto ao prazo médio de estocagem (PME), este indica a eficiência na gestão dos



estoques e sua influência sobre a rentabilidade do ativo total. Quanto maior o PME, mais tempo os produtos permanecerão em estoque, o que implica em maior investimento no capital de giro e, eventualmente, reduções na rentabilidade (Batista *et al.*, 2019).

O prazo médio de contas a receber (PMCR) mostra o tempo médio, geralmente em dia, para o recebimento das vendas a prazo da entidade. Em geral, deve-se reduzir, na medida do possível, o prazo de recebimento das vendas para viabilizar a aplicação dos recursos em formas mais rentáveis de investimento. Isso pode aumentar o giro dos ativos da entidade (Batista *et al.*, 2019).

Por fim, o prazo médio de pagamento a fornecedores (PMPF) indica o tempo médio de pagamento dos fornecedores pela empresa. Diferentemente do PMCR, é interessante que esse indicador seja mais elevado, pois permite que a entidade negocie com um horizonte temporal maior e financie sua necessidade de capital de giro com recursos menos onerosos (Batista *et al.*, 2019).

Em períodos de crise, é natural que as empresas busquem alterar sua forma de recebimento de contas para aumentar as vendas, oferecendo incentivos nos prazos de pagamento dos clientes (leiri & Sheng, 2021). Além disso, em momentos de restrições financeiras, ocorre uma troca de créditos, em que as empresas preferem trocar créditos bancários, que são caros e escassos durante crises, por créditos comerciais de fornecedores. Isso permite que as vendas com prazos de pagamento mais longos sejam financiadas pelos créditos obtidos com fornecedores (Hernandes Junior, 2020).

Estudos mostraram que as empresas buscam prolongar os prazos de pagamento a fornecedores para aliviar suas necessidades de caixa. Isso foi observado na empresa Bombril,

por exemplo, durante a crise de 2015, quando a entidade tinha dívidas de aproximadamente R\$ 900.000.000,00, dos quais cerca de R\$ 570.000.000,00 eram débitos fiscais renegociados e R\$ 140.000.000 em obrigações com fornecedores parceladas em 36 vezes, aumentando assim o prazo de pagamento da empresa para aliviar o caixa no curto prazo (leiri & Sheng, 2021).

Os créditos comerciais concedidos pelos fornecedores contribuem para a extensão dos prazos de pagamento e aumentam o fluxo de caixa interno da empresa, permitindo investimentos em projetos lucrativos e o financiamento das operações. Durante a pandemia de Covid-19, em particular, o alongamento dos prazos mostrou-se negativamente correlacionado à lucratividade (Hernandes Junior *et al.*, 2020).

Em tempos de crise, devido ao aumento da inflação resultante dela, os preços dos insumos aumentam, o que, por sua vez, eleva o custo dos produtos. Portanto, a gestão estratégica dos custos torna-se necessária para apoiar a direção financeira da empresa e gerar vantagens competitivas. Além disso, a gestão estratégica dos custos impacta positivamente a necessidade de capital de giro, pois uma boa gestão de custos geralmente reduz essa exigência (Rosa, Silva, Bastos & Ribeiro, 2019).

Além disso, as crises financeiras tendem a gerar estagnação do capital de giro dentro da empresa devido à queda das vendas e ao aumento dos estoques. Outro ponto relevante refere-se ao aumento das contas a receber, uma vez que as dificuldades financeiras decorrentes das crises afetam a capacidade de pagamento dos clientes da empresa. Em contrapartida, a empresa reduz suas compras, diminuindo suas contas a pagar. Todos esses fatores promovem



o acúmulo de capital de giro dentro da entidade, o que pode trazer grandes problemas caso não haja uma boa gestão do capital de giro (Carvalho, 2020).

Durante os anos de 2014 a 2017, o Brasil enfrentou uma recessão econômica que resultou em um choque de oferta e demanda em todo o país. Isso reduziu o crescimento econômico e aumentou os custos fiscais. A partir de 2015, houve a redução de diversos investimentos, o que elevou as taxas de juros e reduziu o consumo. Portanto, as empresas brasileiras precisaram adotar estratégias e renovar sua gestão de capital de giro devido aos efeitos da crise que afetou muitas delas (Rosa *et al.*, 2019).

Como apontado por Ribeiro, Taffarel e Gergik (2019), as empresas durante períodos de crise tendem a gerenciar seu capital com mais cautela, mantendo uma reserva financeira maior. Em outras palavras, as empresas acumulam intencionalmente mais capital em caixa para se proteger das incertezas decorrentes das crises.

MATERIAIS E MÉTODOS

Esta pesquisa, quanto à abordagem, pode ser classificada como quantitativa, visto que se utilizou de dados secundários disponibilizados em bases de dados para se obter indicadores numéricos, os quais foram então calculados e, posteriormente, analisados. No que tange aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois tem o intuito de examinar as alterações na gestão de capital nos períodos pré e durante a crise ocasionada pela pandemia do Covid-19. Quanto aos procedimentos de análise, foram embasados no método estatístico.

Mais recentemente, o mundo foi afetado pela pandemia do Covid-19, que afetou diretamente empresas em todo o globo. Com medidas de isolamento social, imprevisibilidade de cenários futuros, interrupção de cadeias de suprimentos e outros fatores, as empresas enfrentaram dificuldades, incluindo a redução das receitas e a persistência dos custos operacionais. Consequentemente, o caixa das empresas foi reduzido, dificultando o cumprimento de seus compromissos (Avelar *et al.*, 2021).

É importante destacar que a crise da Covid-19 foi diferente das crises anteriores, pois gerou um choque negativo na cadeia de suprimentos, com escassez, interrupção de fornecimento e funcionários impedidos de se deslocarem para o local de trabalho. Além disso, afetou a demanda, reduzindo o poder de compra dos clientes e impedindo-os de adquirir produtos e serviços como de costume. Portanto, a crise da Covid-19 foi externa ao sistema financeiro (Oliveira, 2021).

Foram coletados dados financeiros da base da Economatica, os quais foram utilizados para mensurar as variáveis concernentes ao capital de giro das companhias abertas brasileiras. A amostra contou com todas as companhias abertas brasileiras com dados disponíveis no período de 2018 a 2021. As observações que não tiveram dados disponibilizados por algum motivo foram removidas, por tal motivo houve queda na quantidade de observações entre os períodos de 2018-2019 e 2020-2021. A escolha do período é justificada a fim de englobar os anos de maior impacto da pandemia de Covid-19 no



Brasil, bem como os dois anos imediatamente anteriores, a fim de estabelecer comparação entre os dois subperíodos.

Para fins de análise, foram utilizadas as seguintes variáveis:

i) Capital Circulante Líquido (CCL), que constitui um indicador que evidencia a diferença entre o ativo circulante (AC) e o passivo circulante (PC) da empresa, mostrando como se encontram suas finanças de curto prazo após subtrair do ativo circulante o passivo circulante. Pode ser calculado, de acordo com Vogel (2013), pela seguinte fórmula:

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$$

ii) Prazo Médio de Estocagem (PME), o qual indica o tempo médio que a matéria-prima permanece no estoque à espera de ser consumida no processo de produção, ou seja, quanto menor for esse indicador, mais eficiente no processo de produção é a entidade, necessitando de um capital de giro menor. O mesmo pode ser calculado pela divisão do estoque médio da entidade pelo custo das mercadorias vendidas (CMV) multiplicadas por 360 (dias do ano comercial). É representado por Vogel (2013) pela seguinte equação:

$$\text{PME} = (\text{ESTOQUE} / \text{CMV}) \times 360$$

iii) Prazo Médio de Contas a Receber (PMCR), o qual constitui indicador que revela o tempo médio para a empresa receber suas vendas, quanto mais elevada essa variável, maior o prazo para ter a entrada em caixa das vendas realizadas, ou seja, a empresa terá uma maior

demanda de capital de giro. Pode ser calculado pela divisão entre a média de contas a receber e a receita líquida operacional multiplicadas por 360 (dias do ano comercial). Matematicamente, segundo Vogel (2013), temos:

$$\text{PMCR} = (\text{CONTAS A RECEBER} / \text{RECEITA LÍQUIDA OPERACIONAL}) \times 360$$

iv) Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF), que consiste no prazo para a empresa pagar seus fornecedores, quanto maior esse indicador, mais prazo para financiar suas necessidades de capital de giro a empresa terá, de maneira menos onerosa. É calculado a partir da divisão do valor numérico entre contas a pagar fornecedores e o CMV 360 (dias do ano comercial). É indicado por Vogel (2013) pela seguinte fórmula:

$$\text{PMPF} = (\text{CONTAS A PAGAR FORNECEDORES} / \text{CMV}) \times 360$$

v) Ciclo de Conversão de Caixa (CCC), que se compreende como o intervalo de tempo entre o sacrifício para adquirir insumos, matéria-prima e a receita oriunda da venda do produto acabado, como as demais. Segundo Vogel (2013), pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{CCC} = \text{PME} + \text{PMCR} - \text{PMPF}$$

Após a coleta dos dados, se distinguiu e agrupou as empresas por setores e por períodos, para fins de interpretação e comparação dos resultados obtidos de cada uma. A separação tem fator crucial na fidedignidade dos



resultados deste artigo, visto que em períodos de crise as empresas possuem exigências distintas de capital giro.

A próxima etapa foi o cálculo das variáveis para cada grupo de amostragem, as variáveis utilizadas foram as já citadas e descritas anteriormente, a saber: CCL, PME, PMCR, PMPF e CCC. Tais métricas foram agrupadas por ano, de modo a utilizar o indicador do próprio período, visto que a pesquisa busca analisar o período pré e pandemia do Covid-19, assim sendo a utilização de média dos fatores para calcular o indicador poderia gerar distorções que afetam os resultados desejados.

Com esses resultados também separados e interpretados em grupos, foram comparados por meio de medidas estatísticas descritivas: valor mínimo, valor máximo, média e desvio padrão. Posteriormente, foi empregado o teste t de diferença de médias, realizado a priori para identificar se as médias das variáveis estimadas para a gestão do capital de giro apresentaram diferenças estatisticamente significativas no período antes e durante a crise ocasionada pela Covid-19. Devido à quantidade de observações da amostra, a normalidade foi presumida, motivo pelo qual se empregou o teste t.

RESULTADOS

A Tabela 1 evidencia as estatísticas descritivas para as variáveis estudadas, estas estatísticas descritivas em questão são: média, desvio padrão, mínimo e máximo. A análise no período de 2018 a 2021 totalizou 1.328 observações empresa-ano. O capital circulante líquido apresenta um desvio padrão muito elevado em relação à

média total, o que é explicado pela disparidade de realidades das empresas, já que algumas sofreram mais do que outras durante a pandemia. Isso fica evidenciado pelo valor mínimo negativo de – R\$707.212,10 e um máximo positivo de R\$8.457.149,00.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas para as variáveis em estudo

Variável	Obs.	Média	D.P.	Mínimo	Máximo
CCL	1.328	1.261.393	2.300.504	-707.212,10	8.457.149
PME	1.328	80,98	110,16	0,00	417,46
PMCR	1.328	79,47	81,03	8,49	346,19
PMPF	1.328	85,33	62,59	15,74	262,18
CCC	1.328	98,00	160,90	-124,38	584,64

Fonte: elaboração própria.

De maneira semelhante, o ciclo de conversão de caixa apresentou um desvio padrão relativamente elevado, fator que pode ter sido

ocasionado pela disparidade da variável prazo médio de estocagem, que também apresentou valores de desvio padrão altos. Entretanto, os



valores relativos à entrada de caixa mostraram-se menores do que os de saída de caixa, visto que o prazo médio de contas a receber foi cerca de 6 dias menor do que o prazo médio de pagamento a fornecedores. Todos esses fatores agrupados resultaram em um ciclo de conversão de caixa de 98 dias.

Visando uma análise mais completa, a Tabela 2 traz os resultados das médias dos setores analisados. Essa análise setorial mostrou que

determinados setores sofreram mais do que outros com a crise causada pelo Covid-19, como o setor de Construção, por exemplo, que apresentou um prazo médio de pagamento a fornecedores de aproximadamente 85 dias, enquanto o prazo médio de contas a receber foi de cerca de 164 dias. Além disso, o setor possui um ciclo de conversão de caixa maior que 398 dias, ou seja, superior a 1 ano, fato que retrata o quanto o investimento em giro é necessário nesse setor.

Tabela 2 – Médias das variáveis por setor

Setor	CCL	PME	PMCR	PMPF	CCC
Agro e pesca	665.029	76,80	75,96	93,60	56,63
Alimentos e bebidas	3.261.908	78,21	55,78	57,42	76,53
Comércio	1.134.796	91,90	66,69	108,42	53,09
Construção	1.015.226	268,83	164,01	85,27	398,84
Eletroeletrônicos	807.882	132,56	74,04	165,71	68,51
Energia elétrica	1.502.299	4,88	87,66	81,41	23,16
Finanças e seguros	1.952.959	0,00	20,25	84,44	-48,88
Máquinas industriais	1.351.874	149,14	128,51	150,57	163,18
Mineração	2.778.241	49,96	48,22	70,02	28,07
Minerais não metálicos	232.592	92,90	66,78	62,62	97,06
Outros	694.678	52,46	85,92	75,02	75,96
Papel e celulose	4.328.782	71,78	74,28	60,97	85,10
Petróleo e gás	3.084.215	21,48	67,56	52,86	39,47
Química	1.007.987	113,20	55,31	54,60	113,90
Siderúrgica e metalúrgica	1.878.326	111,87	60,36	45,33	130,61
Software e dados	1.132.129	10,05	106,53	66,63	50,87
Telecomunicações	2.421.224	7,43	87,53	130,61	-29,41
Têxtil	545.344	135,57	105,86	96,03	148,30
Transporte e serviços	843.655	8,25	56,10	53,11	9,95
Veículos e peças	1.315.185	100,78	62,01	53,29	112,56

Fonte: elaboração própria.



Por outro lado, o setor de finanças e seguros apresentou uma situação muito favorável, visto que o ciclo de conversão de caixa médio do setor foi de – 48 dias, aproximadamente. O fato de o prazo médio de contas a receber apresentar média inferior ao prazo médio de pagamento a fornecedores, cerca de 64 dias, explica o resultado negativo, pois as empresas desse setor conseguem prazos de pagamento muito elevados, podendo receber de seus clientes antes mesmo de pagarem aos seus fornecedores.

A Tabela 3 evidencia os valores de média, erro padrão e desvio padrão, além do nível de

significância estatística de cada uma das variáveis estudadas. Estão contidas nela as 1.328 observações empresa-ano, segregadas em 2 grupos, sendo o Grupo 0 composto por observações nos anos de 2018 e 2019, considerados como período pré-pandemia, e o Grupo 1 incluindo observações nos anos de 2020 e 2021, período da pandemia. Vale ressaltar que existe uma diferença entre as observações dos Grupos 0 e 1, entretanto, essa diferença de observações empresa-ano não compromete as análises realizadas, uma vez que os testes assumiram variâncias distintas.

Tabela 3 – Teste t de diferença de médias entre os grupos

Variável	Observações		Média	Erro Padrão	Desvio Padrão	Sig.
CCL	Grupo 0	643	1.097.130	85.228,27	2.161.171	0,0114
	Grupo 1	685	1.415.584	92.289,34	2.415.443	
PME	Grupo 0	643	78,63	4,34	109,99	0,4518
	Grupo 1	685	83,18	4,22	110,36	
PMCR	Grupo 0	643	82,84	2,43	61,65	0,1597
	Grupo 1	685	87,67	2,42	63,41	
PMPF	Grupo 0	643	75,00	3,14	79,74	0,0514
	Grupo 1	685	83,66	3,14	82,05	
CCC	Grupo 0	643	94,66	6,32	160,35	0,4644
	Grupo 1	685	101,13	6,17	161,46	

Fonte: elaboração própria.

Conforme indicado pela Tabela 3, a variável capital circulante líquido (CCL) apresentou valores médios estatisticamente significativos ao nível de 10%, sugerindo médias inferiores nas observações durante o período pré-pandemia. Isso significa dizer que as entidades

durante a pandemia do Covid-19 apresentaram, em média, um aumento de aproximadamente R\$400.000,00 no CCL. Pode-se dizer que durante a pandemia do Covid-19, as empresas acumularam uma maior quantidade de capital, o que resultou em um aumento dos ativos de curto



prazo e, concomitantemente, maiores valores de CCL. Este aumento nos indicadores de CCL evidencia que as firmas durante o período da crise causada pela pandemia do Covid-19 aumentaram seus recursos de curto prazo, visando aumentar sua folga financeira e, dessa maneira, suportar o período turbulento de crise (Ribeiro, Taffarel & Gerigk, 2016).

Quanto ao prazo médio de pagamento a fornecedores (PMPF), verificou-se que houve diferenças entre a média das observações do período pré-pandemia em relação ao que se estendeu à pandemia do Covid-19. Enquanto as observações nos anos de 2018-2019 indicaram médias de PMPF de aproximadamente 75 dias, nos anos de 2020-2021 essa média foi cerca de 8 dias superior, ou seja, 83 dias, aproximadamente.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar a gestão do capital de giro de entidades de capital aberto listadas na B3 em diferentes períodos. O primeiro período abrangeu os anos de 2018 e 2019, considerado como pré-pandemia, e o segundo período abrangeu os anos de 2020 e 2021, caracterizado como o período da pandemia. Para isso, foram utilizados dados secundários da base de dados Economatica, além de dados públicos das próprias entidades que compuseram a amostra. As variáveis utilizadas no presente artigo foram indicadores relacionados ao capital de giro das firmas, a saber: capital circulante líquido (CCL), prazo médio de estocagem (PME), prazo médio de contas a receber (PMCR), prazo médio de pagamento a fornecedores (PMPF) e ciclo de conversão de caixa (CCC). A amostra compreendeu 1.328 empresas de capital aberto no período de 2018 a 2021.

Tal indicador sugere que, durante os anos do Covid-19, as entidades conseguiram prazos de pagamento mais longos junto a fornecedores. Os aumentos de prazos de pagamento podem constituir uma alternativa prudente para as entidades, pois trazem alívio para o caixa no curto prazo, diminuindo as necessidades de recursos imediatos no curto prazo (Leiri & Sheng, 2021).

As demais variáveis examinadas, nomeadamente o prazo médio de estocagem (PME), prazo médio de contas a receber (PMCR) e ciclo de conversão de caixa (CCC), não apresentaram diferença de média estatisticamente significativa entre os grupos, motivo pelo qual entende-se que não houve alterações significativas nessas variáveis nos períodos antes e durante a pandemia de Covid-19.

Os resultados alcançados revelaram diferenças estatisticamente significativas nas variáveis CCL e PMPF. Conclui-se que as entidades de capital aberto, durante os períodos de crises, tendem a acumular uma maior quantidade de capital, buscando uma folga financeira e visando se precaver das adversidades e incertezas que poderiam ocorrer durante a crise causada pela pandemia do Covid-19. Isso explica os valores médios superiores de CCL no período. Quanto ao PMPF, observa-se que as empresas necessitaram de um prazo maior para pagar suas obrigações com fornecedores, o que era esperado, pois a lucratividade das empresas foi reduzida devido à crise financeira. As demais variáveis não apresentaram diferenças de médias estatisticamente significativas, sugerindo homogeneidade no período.



Por fim, é importante mencionar algumas limitações na elaboração deste artigo. Devido ao fato de a pandemia da Covid-19 ser um evento relativamente recente, ainda há um horizonte de tempo limitado para compreender os efeitos reais nas empresas. Além disso, o fim da pandemia é incerto, tornando difícil determinar com clareza o ano exato em que cessarão seus efeitos sobre as firmas, o que dificulta a definição dos períodos de análise.

Apesar dessas limitações, este trabalho pode servir de inspiração para futuros estudos que investigam as adversidades relacionadas ao capital de giro e sua gestão diante das possíveis alterações que a pandemia de Covid-19 ainda pode trazer para as empresas. Além disso, as análises podem ser expandidas além do cenário nacional, abrangendo empresas em todo o mundo.

REFERÊNCIAS

- Assaf Neto, A. (2014). *Finanças Corporativas e Valor*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Avelar, E. A., Ferreira, P. O., Silva, B. N. E. R., & Ferreira, C. O. (2021). Efeitos da Pandemia de COVID-19 sobre a sustentabilidade econômico-financeira de empresas brasileiras. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 131-152.
- Barbosa, J. P. G., Arantes, P. P. M., Sousa, V. H. T. F., Carvalho, L. F., Ribeiro, K. C. S. (2019). O Reflexo da Crise Política e Econômica Brasileira na Gestão do Capital de Giro das Empresas Listadas no Ibovespa entre 2014 a 2016. *Revista Mineira de Contabilidade*, 20(1), 50-62.
- Batista, A. T. N., Penha, R. S., de Santiago, W. P., & Sales, H. L. (2019). Impacto da Gestão do Capital de Giro na Rentabilidade das Empresas do Setor de Construção Civil. *Revista de Administração IMED*, 9 (1), 114-131.
- Canton, C., Muller, M., & Rodrigues Júnior, M. M. (2019). Influência da gestão do capital de giro no ciclo de vida organizacional na rentabilidade. In: *XIX USP International Conference in Accounting*.
- Carvalho, F. J. (2020). *O impacto econômico da COVID-19 na rentabilidade e no capital de giro nas empresas brasileiras listadas*. 45 f.. Dissertação (Mestrado em Economia) – Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- Castro, K. S., Satim, L. D., & Moreira, E. G. (2019). Capital de giro e sua importância para as empresas. *Revista Eletrônica Ciências Empresarias*, 11(15), 24-35.
- Deolino, C. V. M. (2021). *Associação entre a gestão do capital de giro e índices de rentabilidade nos setores de calçados, vestuários, tecidos e acessórios*. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia.
- Domingues, O. G. D., Tinoco, J. E. P., Yoshitake, M., Paulo, W. L. D., & Claro, J. A. C. D. S. (2017). Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 9(1), 77-96.
- Fernandes, M. T. S.; Pereira, G. F. (2019) *Análise do capital de giro: estudo de caso de uma empresa de construção civil*. 20 f.. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Doctum.
- Hernandes Júnior, M. H., Pereira, V. S., Penedo, A. S. T., & Forti, C. A. B. (2020). Capital de Giro e Internacionalização no Desempenho em épocas de crise. *Revista de Negócios*, 25(1), 68-90.
- Leiri, D., & Sheng, H. H. (2021). *Como gerenciar capital de giro durante período de dificuldade financeira?*. FGV EAESP Instituto de Finanças.
- Leite, K. C. (2022). A eficácia na gestão de capital de giro como elemento de sustentabilidade financeira: Um estudo de caso. *Facit Business and Technology Journal*, 1(38).
- Maia, R. C. (2021). *Reflexões sobre a utilidade da informação contábil no processo decisório: um foco na gestão do capital de giro*. 41 f.. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Miguel, P. L. D. S. (2021). A Importância da gestão da cadeia de suprimentos no fluxo de caixa. In: *XLV Encontro da ANPAD, São Paulo*.
- Nascimento, C. S., Menezes, J. C., Lima Junior, C. G., Gomes, D. W. R., Oliveira, R. S., & Silva Neto, O. L. (2020). Análise dinâmica de capital de giro no segmento de comércio e distribuição de alimentos de 2014 a 2018



utilizando o modelo fleuriet. **Brazilian Applied Science Review**, 4(4), 2632-2648.

Oliveira, E. G. (2021). **Dinâmica das operações de capital de giro para médias e grandes empresas durante a pandemia de Covid-19**. 44 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Álvares Penteado.

Ribeiro, F., Taffarel, M., & Gerigk, W. (2016). Impacto da crise financeira de 2008 nos indicadores de capital de giro de empresas do segmento de papel e celulose. **Revista de Estudos Contábeis**, 7(13), 23-40.

Rochinheski, D. F. (2019). Capital de giro: uma abordagem conceitual da necessidade e gerência do capital de giro. In: **XX Bioeconomia: Diversidade e Riqueza para o desenvolvimento sustentável**.

Rosa, A. A. S., Silva, B., Bastos, T. E. F., & de Ribeiro, K. C. S. (2019). Capital de giro e gestão estratégica de custos: um trade-off das empresas brasileiras em momento de crise. In: **XXVI Congresso Brasileiro de Custos-ABC**.

Silva, S. E., Camargos, M. A., Fonseca, S. E., & Iquiapaza, R. A. (2019). Determinantes da necessidade de capital de giro e do ciclo financeiro das empresas brasileiras listadas na B3. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, 18, 1-17.

Vale, E. A. (2018). **Gestão do capital de giro: um estudo de caso na empresa Innova-Car**. 21 f.. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida.

Vogel, N. (2013). **Análise da relação entre a gestão de capital de giro e o valor das empresas**. 70 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

Zeidan, R., & Vanzin, C. (2019). Gestão do ciclo financeiro, rentabilidade e restrições financeiras. **Brazilian Review of Finance**, 17(4), 77-90.



A REVISTA GOIANA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
tem por objeto estabelecer e desenvolver a pesquisa científica;
valorizar o desenvolvimento filosófico e tecnológico,
com vistas ao aprimoramento e desenvolvimento de
suas atividades e da Ciência Contábil.

AGOCICON, O SEU FUTURO!



Realização:



Apoio:

PPGCONT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FACE
FACULDADE DE
ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
CIÊNCIAS ECONÔMICAS



CRC-GO 013874-0 / CNPC nº 1555 / ASPEC-GO nº 066 / AGOCICON nº 021