

Revista Científica Indexada Linkania Júnior - ISSN: 2236-6652

Volume 4 - Nº 2 – Abril/Junho - 2014

GOVERNANÇA CORPORATIVA: O IMPACTO NOS INDICADORES DE LIQUIDEZ E RENTABILIDADE

Paulo Roberto do Carmo¹

Especialista em Gestão Empresarial – UFU

Professor Dr. Peterson Elizandro Gandolfi²

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof. Vidigal Fernandes Martins³

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

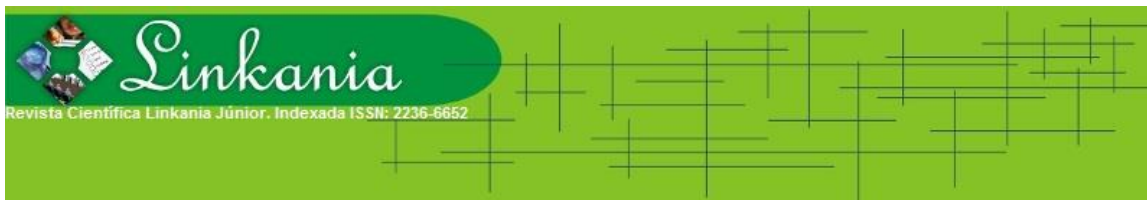
RESUMO

É notável que atualmente uma empresa que mantém uma gestão efetiva tem um potencial de vantagem competitiva em relação a outras do mercado. As várias mudanças determinadas pela globalização, avanço da tecnologia dentre outros, tem levado as empresas a agirem de maneira mais rápida visando atender a um mercado que se encontra, cada vez mais, competitivo. O estudo verifica que as empresas existentes no mercado precisam vender seus produtos, mas antes devem estudar e definir seu público alvo a fim de atingi-lo e satisfazer suas necessidades criando produtos ou serviços que lhe despertem o desejo de comprá-lo. Assim, conclui-se que essa transformação do ambiente econômico exige um melhor posicionamento das empresas, principalmente no seu desempenho de gestão empresarial. Para manterem a competitividade das empresas, os empresários estão cada vez mais voltados

¹ Universidade Federal de Uberlândia/MG, petersongandolfi@gmail.com

² Universidade Federal de Uberlândia/MG, petersongandolfi@gmail.com

³ Universidade Federal de Uberlândia/MG, vidigal@ufu.br



Revista Científica Indexada Linkania Júnior - ISSN: 2236-6652

Volume 4 - Nº 2 – Abril/Junho - 2014

para o planejamento, controle, orçamento, controladoria e a utilização do fluxo de caixa como uma ferramenta imprescindível dentro das organizações.

Palavras Chave: Controladoria. Governança Corporativa. Contabilidade. Rentabilidade, Liquidez.

ABSTRACT

It is remarkable that a company that currently maintains an effective management has a potential competitive advantage over other market. The various changes determined by globalization, advancing technology among others, has led companies to act more quickly to meet a market that is increasingly competitive. The study finds that existing firms in the market need to sell their products, but should study and define your target audience in order to reach it and satisfy their needs by creating products or services that you awaken the desire to buy it. Thus, it is concluded that this transformation of the economic environment requires better positioning of companies, mainly in performance enterprise management. To maintain the competitiveness of enterprises, entrepreneurs are increasingly focused on the planning, control, budgeting, controlling and using cash flow as an essential tool within organizations.

Key words: Controllershship, Corporate Governance, Accounting, Profitability, Liquidity.

1 INTRODUÇÃO

A informação é fundamental para as empresas nos dias atuais, não se pode mais fabricar uma imagem falsa sobre qualquer coisa, os clientes tem suas percepções e com tantas opções podem se tornar instáveis. Com a alta competição por espaço no mercado, atrair novos clientes se tornou mais caro e

mais difícil, porém, se a empresa ouvir e tentar manter os clientes que já possui é muito mais vantajoso e menos dispendioso.

Para manter o cliente leal é essencial buscar informações, manter relacionamentos com esses clientes, inovar, superar as expectativas, proporcionar experiências agradáveis, para o cliente retornar e sempre se sentir satisfeito com sua escolha. Se esse cliente não se sentir satisfeito facilmente encontrará outra empresa que fará com que essa satisfação seja encontrada.

Observando as crescentes mudanças no mundo empresarial, advindas principalmente com as novas tecnologias, legislações e costumes sociais, bem como momento econômico-financeiro por qual passam a maioria dos países (globalização), pensou-se em discutir com maior atenção as questões essenciais da gestão empresarial para que sirvam de lição aos acadêmicos para inspirar sua criatividade e conhecimentos teóricos e práticos. Dessa forma, a pergunta que se pretende responder é: qual a importância da governança corporativa para as pequenas empresas?

Portanto, este trabalho tem como objetivo geral, estudar o processo de governança corporativa e seu impacto nos indicadores de rentabilidade e liquidez. Como objetivos específicos, num momento em que a sociedade como um todo e em seus mais diversos aspectos, bem como as organizações estão em processo de constante mudança e adaptação às novas realidades, buscase o desenvolvimento de melhores análises sobre modernos métodos administrativos, bem como a aspectos essenciais da rotina de empresas e organizações, liderança, gerenciamento, gestão, motivação, qualidade total, informatização, etc.

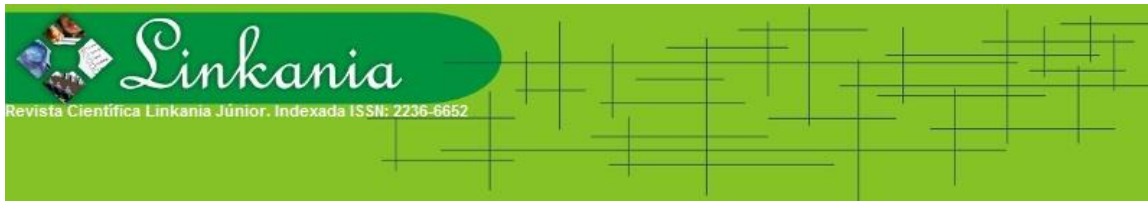
2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os Desafios da Gestão Moderna

A carga de custos sobre as empresas é pesada. Impostos, tarifas, gastos com folha de pagamento, entre outros encargos, afetam principalmente o pequeno empresário. A soma dos impostos, taxas e emolumentos, pelo que se constata, chegam a ser maior, às vezes, do que as despesas operacionais da empresa, que incluem gastos com funcionários, despesas administrativas, comerciais (propaganda, publicidade, promoções) e financeiras (custos bancários, taxas de cheque devolvido). As empresas que não têm capital próprio, principalmente as de pequeno porte, têm o custo adicional das taxas de juros do crédito, "fornecido principalmente pelos fornecedores", para a compra de estoque. Para conseguir reduzir custos, o pequeno empresário precisa atuar sobre as despesas operacionais, ter estoque mínimo e funcionários com tarefas múltiplas, por exemplo.

Com um bom planejamento tributário é possível prever as falhas, as dificuldades que irão surgir, elaborar ações preventivas, enfim atingir os objetivos. Independente de optar pelo serviço terceirizado vale a pena planejar o antes, durante e depois. Durante a execução dos serviços deve-se fiscalizar. Verificar se as normas e procedimentos estão sendo aplicadas corretamente, verificar se a identificação e contagem dos itens está sendo feito da maneira correta, conforme o planejado. Devem-se manter os relatórios organizados, após cada conferência, arquivá-los em pastas para base para comparativos futuros. Revisar os procedimentos, verificar se estão de acordo com a execução.

A carga tributária no Brasil é o maior desafio a vencer por qualquer empresa e com as micro e pequenas isso não muda muito, mesmo com



Revista Científica Indexada Linkania Júnior - ISSN: 2236-6652

Volume 4 - Nº 2 – Abril/Junho - 2014

algumas políticas criadas pelo governo para apoiar e investir no segmento que mais gera empregos e renda no Brasil, o desafio ainda é grande. Dentro das políticas de apoio o governo estabeleceu um tratamento diferenciado às pequenas e micros empresas, o que já foi um avanço para esses pequenos empresários, e mesmo com essas políticas o índice de empresas que fecham as portas no primeiro ano de funcionamento é muito grande. As Micro e Pequenas Empresas enfrentam dificuldades nos mais diferentes aspectos, a concorrência cada vez mais acirrada, a necessidade de se manterem no mercado buscando a superação das dificuldades encontradas, perspectivas de crescimento, profissionalização da gestão e cumprimento as exigências impostas pela legislação, podendo ainda acrescentar as aceleradas mudanças na economia de mercado, fazendo com sejam adotadas estratégias capazes de aperfeiçoar os caminhos a serem trilhados que assegure a sobrevivência das mesmas.

Na verdade, a maior parte dessas empresas tem pouca probabilidade de se manterem atuantes no mercado, justamente por não estarem preparadas para competir. E o preparo para a competição passa por fatores inerentes a qualquer administração, como finanças, marketing, recursos humanos, estrutura organizacional e ainda pela elaboração de planejamento administrativo coerente com a realidade da qual faz parte. A estrutura organizacional deve ser planejada de forma que possa atender as necessidades da empresa, tomando-se o cuidado de não elaborar uma estrutura que não tenha funcionalidade, onerando o processo de produção, dificultando a comunicação ou outros processos que são de suma importância para sobrevivência organizacional.

2.2 A Necessidade de Controle Interno e a Governança Corporativa

Segundo Gaspar (1998) “a função da contabilidade como instrumento de controle é hoje unanimemente reconhecida. Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado num eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil uma vez que não é possível confiar nas informações contidas nos seus relatórios” (GASPAR, 1998, p.47). Já para Caggiano e Figueiredo (1997, p.42), pode-se definir a contabilidade “como um sistema de informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão”.

Segundo Mazzi (1998, p.13), O controle interno usará um sistema organizado de contabilidade de modo que possa acompanhar a execução dos aspectos financeiros e gerenciais e as operações extras orçamentais de natureza financeira ou não. No aspecto financeiro deverá a contabilidade observar os princípios geralmente aceitos, pois as informações serão de interesse da supervisão e diretores das instituições, como por exemplo, investidores e clientes. Observa o autor que “o controle requer a existência de uma estrutura organizacional que defina as responsabilidades de garantir o desempenho dos setores envolvidos com a contabilidade”.

De acordo com Caggiano & Figueiredo (1997, p.38), “é importante fazer uma distinção entre os setores que estão sob controle de um grupo em particular, daqueles que estão sob a responsabilidade de outros gestores”.

O Controle Interno passou a ser pressuposto da Responsabilidade Fiscal, conforme disposto no Art. 1º § 1º da Lei Complementar Federal número 101/2000, transcrito a seguir:

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição Federal.

§ 1º A responsabilidade da gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e convergem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receita e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operação de garantias e inscrição em resto a pagar.

Assim, com o processo crescente de modernização do Estado, a administração pública se direciona ao alcance da cultura e das técnicas gerenciais modernas, haja vista as crescentes abrangências das obrigações do Poder Público, sendo imprescindível que o mesmo dinamize e incremente os serviços públicos através de um processo organizacional-administrativo capaz de atender aos interesses coletivos.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 88), a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

1. Como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa;
2. Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

A controladoria tem como principal atividade dar apoio à gestão.

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2004, p. 14), dizem que “O objeto principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral.” No contexto da administração financeira, os mesmos autores, dizem que:

[...] a Controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da

eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa (OLIVEIRA, PEREZ JR E SILVA, 2004, p. 16-17).

Oliveira, Perez Júnior e Silva (2004, p.18-19) salientam ainda que é papel da controladoria “[...] Assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.”

A contabilidade gerencial, berço da controladoria, segundo Ifac (1989 apud Padoveze, 2005) pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação da informação (tanto financeira como operacional) utilizada pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro da organização e para assegurar o uso e a responsabilidade sobre seus recursos. Com isto, a contabilidade gerencial está voltada à concessão de informações oportunas e necessárias às tomadas de decisões.

Padoveze (2005, p. 32) destaca ainda que a contabilidade gerencial “Apresenta todos os aspectos da Contabilidade dentro de um Sistema de Informação Contábil que, funcionalmente, dentro da organização é exercida em algumas empresas pelo nome de Controladoria.” Foi no início do século XX que a controladoria começou a fazer parte do “staff” corporativo nas grandes corporações norte-americanas. Suas atividades estavam voltadas à realização dos controles de todos os negócios das grandes empresas e suas ligadas que tinham controle centralizado. A centralização administrativa resultou das fusões de diversas empresas concorrentes constituídas à época da revolução industrial.

Sobre controladoria, Oliveira (1998, p. 19) diz que “Pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implantação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiros e contábeis de uma determinada entidade, com ou sem finalidade lucrativa.”

De início, as atividades de controladoria pautavam-se pela confecção e análise de relatórios contábeis. No presente, as atividades do controller são diversificadas e, de acordo com Schmidt (2002, p.21) devem:

Constatar e considerar os pontos financeiros fortes e fracos da empresa em suas análises, identificar problemas atuais e futuros que venham a afetar o desempenho da companhia e apresentar alternativas de solução para eles e monitorar os gestores para que as políticas e objetivos estabelecidos no planejamento da empresa, bem como de suas divisões, sejam cumpridas.

Este manancial de informações detido pelo controller, o qualifica como elemento importante quando das tomadas de decisões no ambiente corporativo. Foram as corporações multinacionais norte-americanas que introduziram a função da controladoria no Brasil. No início, devido as suas formações profissionais e com isto suas habilidades de trabalhar com informações econômico-financeiras, as atividades de controladoria eram desenvolvidas por pessoas vinculadas à área financeira ou de contabilidade.

Os serviços de controladoria estão sob a responsabilidade do controller que tem como uma das atribuições, a detenção do maior número de informações sobre a empresa, como, “A informação, que está relacionada aos sistemas de contabilidade, folha de pagamento, faturamento, contas a receber, contar a pagar, previsões de vendas, análise financeiras e orçamento, dentre outras, [...]” (SCHMIDT, 2002, p. 83). Neste contexto, a controladoria traz estreito relacionamento com a gestão dos recursos financeiros detidos pelas empresas.

Dentre os sistemas de informações gerenciais, é o sistema de finanças que orienta o controller em relação às atividades financeiras da empresa. Conforme Schmidt (2002, p.89), o sistema de finanças concede informações importantes sobre:

- a) fluxo de caixa, com análise comparativa de entradas e saídas dos últimos períodos, bem como previsões financeiras;
- b) demonstrativo de resultados apurados por centros de custos;
- c) estatísticas financeiras para fins de controle; e
- d) balanços patrimoniais.

Padoveze (2005, p. 102), destaca que, “para o exercício das atividades de controladoria, o controller se utiliza dos conhecimentos de diversas áreas, como as áreas das ciências do Direito, Administração, Economia, Matemática e Estatística.” Diz, ainda que: “A estrutura da controladoria pode ser dividida em duas grandes áreas, que são a área contábil e fiscal e a área de planejamento e controle” (PADOVEZE, 2005, p. 102)

A Análise de Investimentos a ser desenvolvida pelo controller deve contribuir para a escolha racional das aplicações dos recursos, pois, segundo Brealey e Myers (1998), as decisões financeiras são de fundamental importância para as empresas uma vez que investimentos feitos no presente podem ter efeitos marcantes em seus negócios no longo prazo. Brealey e Myers (2000), dizem ainda que a estruturação de portfólio eficiente dependa das avaliações de retornos, dos desvios padrão e das correlações previstas.

Analisa-se que o investimento, definido como a aquisição de bens de capital, máquinas, edifícios e estoques, equipamentos com o objetivo de gerar maior produção futura depende da taxa de juros e das expectativas sobre as condições futuras da economia.

Para que o controller possa desenvolver a pleno suas funções, contribuindo com isto para o melhor gerenciamento das atividades e obtenção

de melhores resultados para a entidade corporativa e seus sócios, alguns requisitos são necessários à sua formação, sendo eles, segundo Figueiredo e Caggiano (1997, p.29):

a) um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;

b) um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;

c) habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados;

d) habilidade de bem expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que atentam o resultado empresarial.

No que tange à análise de investimentos, atividade desenvolvida na área de planejamento e controle, não somente são avaliadas pelo controller as diversas alternativas e as remunerações pelos investimentos propostas, como os riscos que os mesmos oferecem a seus investidores, pois, tão importante quanto obter uma boa rentabilidade sobre os capitais aplicados é a preservação dos ativos.

Por isso, como destaca Padoveze (2003, p. 130), “Para cada risco identificado deve haver uma avaliação do seu possível impacto e correspondente probabilidade de ocorrência, usando parâmetros consistentes que deverão possibilitar o desenvolvimento de um mapa de risco priorizado.” Assim, o melhor gerenciamento das atividades e a obtenção de melhores resultados, que possam ser gerados mediante a interação do ambiente corporativo com o Sistema Financeiro, podem ser obtidos se o referido Sistema

estiver estruturado para o bom atendimento das demandas originadas no Sistema Econômico. Tal estrutura requer a divisão do mercado por características das operações através dele realizadas, assim como o mercado deverá contar com produtos e entidades que através dele irão realizar suas atividades.

Portanto, o processo decisório dentro de uma empresa deve estar alicerçado sobre bases sólidas que dêem sustentação aos seus negócios, no entanto, diante das mudanças constantes ocorridas no mercado, bem como com o advento da tecnologia, o mercado exige dos administradores continuamente dados e informações, que auxiliem na tomada de decisões, diminuindo as incertezas e os riscos que envolvem o processo administrativo.

2.3 Governança e Empoderamento

Observa Kliksberg (2001) que “uma sociedade progride efetivamente quando os indicadores-chaves, tais como expectativa de vida das pessoas, qualidade de vida e desenvolvimento de seu potencial apresentam melhoria”.

Entendem Moreira, Vidal e Farias (2009) que “a integração mundial, por meio da globalização, gera efeitos paradoxais” como “exclusão social, protecionismo, ações em rede anti-hegemônicas e fortalecimento local com potencialização de vocações” e que “com a emergência de experiências efetivas de desenvolvimento social a partir do “empoderamento comunitário” e balizadas por redes sociais locais, o sistema capitalista pós-industrial está passando por mudanças silenciosas em sua estrutura”. Observam ainda que “os arranjos produtivos autogestionários baseados na cooperação, a concepção de mercado justo, o surgimento da sócia-economia solidária” e “a formação de redes associativas de desenvolvimento local sustentável e

integrado sinalizam uma terceira via como contraponto ao sistema econômico neoliberal dominante”.

Para Sen (2000) “uma concepção adequada de desenvolvimento deve ir muito além de variáveis relacionadas à renda”, sendo que “o desenvolvimento deve estar relacionado, principalmente, com a melhoria da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos”, sendo que “é fator incontestável na sociedade pós-industrial, a preocupação com a implementação de modelos de desenvolvimento social que diminua o grande “gap” existente entre ricos e pobres”. O autor comenta que “há um paradoxo emergente na humanidade” e que “as diferentes regiões do globo estão agora mais estreitamente ligadas do que jamais estiveram, não só nos campos de troca, do comércio e das comunicações, mas também quanto a idéias e ideais interativos, entretanto, vivemos igualmente em um mundo de privação, destituição e opressão preocupantes”.

Segundo Franco (2000) “o novo paradigma de desenvolvimento pode ser visto de maneira bastante simplificada”, sendo que o “desenvolvimento deve melhorar a vida das pessoas (desenvolvimento humano), de todas as pessoas (desenvolvimento social), das que estão vivas hoje e das que viverão no futuro (desenvolvimento sustentável)”. Observa De Paula (2001) que “vale destacar a idéia de que desenvolvimento social significa desenvolvimento não-desigual, isto é, desenvolvimento com redução de desigualdades, com inclusão social. Isso supõe a articulação de diversos fatores econômicos e extra-econômicos, como conhecimento e poder, além de renda e riqueza”, sendo que “a dinamização do desenvolvimento econômico, quando desvinculada de processos de conhecimento e poder, resulta, quase sempre, em concentração de renda e riqueza, combinada com exclusão social”.

Melo Neto e Froes (2002) apresentam o empreendedorismo social como “um paradigma emergente de um novo modelo de desenvolvimento: um

desenvolvimento humano, social e sustentável”. Assim, para os autores, “muda-se o foco do negócio, que tem nas empresas, sobretudo nas grandes transnacionais e nas grandes instituições financeiras, o seu principal eixo de atuação, para o negócio do social, que tem na sociedade civil o seu principal foco, e na parceria envolvendo comunidade, governo e setor privado”, sendo que “a comunidade auto-sustentável será viabilizada através do fomento de ações empreendedoras de cunho social e de novas estratégias de inserção social e de sustentabilidade”. Assim “uma comunidade empoderada é terreno fértil para a criação, o gerenciamento e o desenvolvimento de empreendimentos”. Portanto, “as ações de empoderamento proporcionam uma base econômica capaz de assegurar o surgimento de novos empreendimentos, bem como sua sustentabilidade”.

Melo Neto e Froes (2002) observam que “a base social garante a solidariedade, o que viabiliza o surgimento de empreendimentos cooperativos, em um processo de transformação da sociedade que se caracteriza pela presença dos seguintes elementos”:

“a) aumento do nível de conhecimento da comunidade local com relação aos recursos existentes, capacidades e competências disponíveis em seu meio;

b) aumento do nível de consciência da comunidade com relação ao seu próprio desenvolvimento;

c) mudança de valores das pessoas que são sensibilizadas, encorajadas e fortalecidas em sua auto-estima;

d) aumento da participação dos membros da comunidade em ações empreendedoras locais;

e) aumento do sentimento de conexão das pessoas com sua cidade, terra e cultura;

f) estímulo ao surgimento de novas idéias que incluem alternativas sustentáveis para o desenvolvimento;

g) transformação da população em proprietária e operadora dos empreendimentos sociais locais;

h) inclusão social da comunidade;

i) melhoria da qualidade de vida dos habitantes.”

De acordo com Franco (2000), “a globalização vem criando a necessidade de formação de identidades e, conseqüentemente, de diferenciação de setores e de localidades”. Para o autor, “essa nova ordem sócio-econômica requer uma visão de desenvolvimento local que posicione espaços socioterritoriais delimitados em face do mercado globalizado”, sendo que “o desenvolvimento local possibilita o surgimento de comunidades mais sustentáveis, capazes de suprir suas necessidades imediatas, descobrir vocações locais e despertar suas potencialidades específicas, e fomentar o intercâmbio externo aproveitando-se de suas vantagens locais”. Observa ainda que “seus balizadores são: capacitação para a gestão, diagnóstica e planejamento participativo, cooperação, fomento ao empreendedorismo, articulação da oferta pública de programas com a demanda social da localidade e criação de uma nova institucionalidade participativa”.

Para Santos (2002), “a globalização neoliberal está sendo confrontada pela globalização alternativa, contra-hegemônica, organizada da base para o topo das sociedades”. Já a “outra globalização, é constituída pelas redes e alianças transfronteiriças entre movimentos, lutas e organizações locais ou nacionais que nos diferentes cantos do globo se mobilizam para lutar contra a exclusão social, a precarização do trabalho”, bem como “o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente, as pandemias, os ódios interétnicos produzidos direta ou indiretamente pela globalização neoliberal”.

Segundo Moreira, Vidal e Farias (2009) “o binômio concentração de poder/rede tem implicações diretas no debate sobre desenvolvimento”, uma vez que “não se acredita que um processo de desenvolvimento possa ser sustentável no longo prazo se não houver horizontalidade no processo e empoderamento dos atores responsáveis por conduzi-lo”.

De acordo com citação da FIEP (2007):

A economia globalizada e as inovações tecnológicas exigem das empresas atualização continuada de seus métodos produtivos, hoje se produz mais com menos. Na busca de custos de produção cada vez menores, a economia voltada para o mercado vem desafiando as organizações a formular um novo quadro que permita ajustar o trabalho às necessidades da tecnologia e da competição. Este contexto apresenta desafios diários que obrigam a reflexões e questionamentos na busca da identificação de inovações que transformam comportamentos, posicionamentos e trajetórias, porque afetam e valoram o que se convencionou, em primeira instância, chamar de capital humano. Presencia-se uma visível revolução nas relações entre o mercado e a sociedade. Enquanto o mercado busca formas de explorar novos nichos, manter-se à frente de concorrentes e se tornar mais competitivo, a sociedade, por sua vez parece iniciar um novo movimento, saindo de um estado de acomodação perante as mudanças ocorridas que trouxeram à tona ou intensificaram diversos problemas, tais como o aumento da desigualdade social, do desemprego e a exclusão social. A década de 90 revelou as conseqüências excludentes da globalização, como o aumento exponencial da polarização entre ricos e pobres – não apenas entre países ricos e pobres, mas entre pobres e ricos de cada país (SANTOS, 2005).

Assim, de acordo com a FIEP (2007) “a lógica do mercado sustentável começa a ser priorizada em detrimento do mercado competitivo e isolado”. Para Swedberg e Smelser (1994), “a economia é encarada como uma parte da sociedade, ao contrário da concepção básica, na qual a economia é vista sob a ótica do mercado”. Por isso, “não é difícil compreender os motivos que levam à valorização de ações de responsabilidade social ou ao retorno das discussões sobre temas como terceiro setor e sociedade civil”.

2.4 Balanced Scorecard

Segundo Carvalho (2011) “a abordagem do BSC cria condições para alinhar as ações do dia-a-dia com a visão estabelecida para a organização. O BSC é uma ferramenta de medição de desempenho”, introduzida, conforme o autor, por Kaplan e Norton (1997), que “busca balancear a utilização de indicadores financeiros e não financeiros, de forma a possibilitar a monitoração dos resultados da organização e de seus processos estratégicos”.

Observa Carvalho (2011) que “ao invés de concentrar a atenção apenas sobre os aspectos financeiros, destaca a importância de se incluir novas perspectivas do negócio”. Assim, “procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos e medidas sob a ótica de quatro perspectivas distintas”, a seguir transcritas na íntegra:

I. Perspectiva Financeira: Possibilita verificar se a estratégia da organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As medidas financeiras são valiosas para demonstrar as conseqüências econômicas imediatas de ações já realizadas e, para cada fase do ciclo de vida de uma empresa, os objetivos financeiros são diferenciados.

II. Perspectiva dos Clientes: Permite a identificação dos segmentos de clientes e mercados nos quais a organização competirá e a definição de medidas de desempenho necessárias para atender a estes clientes e mercados, tais como aquelas relacionadas com a satisfação, fidelidade, captação, retenção e lucratividade.

III. Perspectiva dos Processos Internos: Identificam os processos internos críticos para o alcance de sua excelência. Processos estes que causam maior impacto na satisfação do cliente e que são fundamentais para o alcance dos objetivos financeiros.

IV. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Identifica a infraestrutura que deve ser construída para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. Os objetivos dessa perspectiva devem sustentar e criar condições para a realização dos objetivos das demais perspectivas. No setor industrial trabalha-se usualmente com as categorias relacionadas à capacitação dos funcionários, à capacidade dos sistemas de informação e com a motivação.

Carvalho (2011) que insere que “o BSC pode ser entendido como um sistema de gestão estratégica por estimular melhorias nos produtos / serviços, processos e resultados através do seu foco estratégico e viabilizar processos gerenciais críticos”, tais como:

1. Tradução da visão – a estratégia deve ser explicitada nos seus objetivos estratégicos específicos, enumerando os vetores críticos que determinam estes objetivos, e deve ser o ponto de referência para o processo de gestão. Devem ser definidos os indicadores que auxiliam a medir os níveis de desempenho esperados. O compartilhamento da visão torna-se base para o aprendizado estratégico.

2. Comunicação, Integração e Comprometimento – permite comunicar, a todos os funcionários, que objetivos críticos devem ser alcançados para que a estratégia organizacional seja bem-sucedida.

3. Planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas – os objetivos e metas de alto nível podem ser desdobrados em metas locais (departamentais e individuais) alinhados à estratégia global. Permite a identificação dos mecanismos e recursos necessários para que os resultados de longo prazo sejam alcançados.

4. *Feedback* e aprendizado estratégico – As análises gerenciais deixam de recair sobre a análise do resultado passado. O feedback fornece aos executivos um mecanismo de análise da estratégia e das hipóteses nas quais

ela se baseia, possibilitando ao gestor uma imediata revisão da mesma e, criando, com isto, condições para um processo de aprendizagem estratégica.

Desta forma, explica Carvalho (2011) que “a abordagem do BSC tem sido utilizada por grandes organizações, no mundo e no Brasil, e vem despertando a atenção de organizações de menor porte tanto do setor privado quanto do terceiro setor” e que “o sucesso desta abordagem deve-se, em grande parte, à sua capacidade de vincular a visão às ações do dia-a-dia e, simultaneamente, em delinear o impacto dessas ações sobre o sucesso da estratégia traçada pela organização”.

O BSC é “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 7).

De forma mais explícita, aborda Teixeira (2003, p. 30). O BSC é:

(...) um conjunto, balanceado, de metas e indicadores que traduzem e representam a visão e as estratégias organizacionais, que são conceitos abstratos, em objetivos e metas concretos, com o propósito de garantir o alcance dessa visão e dessas estratégias. Por ser uma ferramenta voltada ao processo de gestão estratégica, o BSC envolve outros elementos próprios desta temática.

E ainda:

A aplicação conceitual de estratégia no BSC está voltada para a concepção de valor empresarial. Valor está associado à geração de benefícios ou contribuições tangíveis ou intangíveis, financeiras ou não-financeiras. A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5).

No BSC, conforme Barszcz (2007, online), “as declarações de missão, visão e valores empresariais são elementos básicos para conduzir a definição das estratégias, e transformando-as em ações reais”. Para o autor, “uma vez apontados e conceituados seus elementos básicos, é possível entender a

sistemática de funcionamento do BSC, analisando sua arquitetura, e sua aplicação”.

Desta forma, “os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

Observa Barszcz (2007, online), que “a estratégia traduzida envolve o planejamento das metas, dos programas, recursos para atingi-las e os marcos de referência, que se transformam em indicadores e métricas agregadas ao BSC, diante de um prazo e um orçamento”.

O BSC permite “uma estrutura de gerenciamento da implementação da estratégia, permitindo que a empresa evolua sua estratégia em resposta ao mercado competitivo e ao ambiente” (TEIXEIRA, 2003, p. 68).

Conforme Barszcz (2007, online), “esses estudos possibilitaram que Kaplan e Norton (2000), desenvolvessem os chamados princípios das organizações, focalizadas na estratégia, apoiadas no uso do BSC”. São eles, de acordo com Barszcz (2007):

- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização à estratégia;
- transformar a estratégia em tarefa de todos;
- converter a estratégia em processo contínuo;
- mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Desta forma, conforme Barszcz (2007, online), “esses princípios constituem uma evolução modular das etapas do BSC como um sistema de gestão estratégica, que se, aplicados sequencialmente, possibilitam que a empresa seja conduzida diante de um padrão e de um foco estratégico”.

Kaplan e Norton (*Apud* Barszcz, 2007) enfatizam três aspectos para que os processos que possibilitam as práticas ao desenvolvimento sustentável estejam contemplados no BSC:

- O direito de operação das empresas está sujeito a legislações sobre o meio ambiente, práticas trabalhistas, saúde e segurança dos funcionários, impondo desta maneira condições e normas regulatórias ao seu funcionamento;

- A busca pela melhoria da reputação e da imagem da empresa por suas ações responsáveis diante de seus funcionários, clientes e comunidades onde atua;

- Investir em gestão ambiental e social pode criar valor a longo prazo para os acionistas,

Nestas possibilidades, Kaplan e Norton (Apud Barszcz, 2007) determinam quatro objetivos genéricos para compor a base dos processos regulatórios e sociais:

- Meio ambiente: consumo de energia e outros recursos, efluentes líquidos e gasosos, resíduos sólidos, desempenho do produto, outros agregados conforme legislação ou norma que insere sobre um determinado ramo empresarial;

- Segurança e saúde dos funcionários;
- Práticas trabalhistas corretas;
- Investimentos na comunidade.

2.5 Benefícios da Governança Corporativa

Conforme Backes et. al. (2008) “as práticas de governança corporativa se constituem em um conjunto de regras que visam definir um padrão de comportamento organizacional que seja aceito por seus grupos de interesse, por conseguinte, se estabeleça uma relação mútua de confiança”.

O próprio IBGC (2004, p. 6) declara que “as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2004, p. 9), tem como objetivo central: “indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis – visando a: aumentar o valor da sociedade melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade”.

Silva (2007) destaca os seguintes benefícios da governança corporativa:

- valorização das empresas, pelo estímulo aos investidores a pagar “ágios de governança”;
- requisito para alianças estratégicas;
- contribui para um melhor entendimento entre os acionistas, conselho e direção; reduz os conflitos de interesses;
- concede maior proteção aos direitos de acionistas, principalmente os minoritários.

Tavares Filho (2006) sintetiza as finalidades dos níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA:

- redução da assimetria informacional entre os investidores e empresas por meio de maior transparência quanto às informações divulgadas;
- redução do custo de capital das companhias que se adaptarem às novas regras;
- aumento do retorno do investimento;
- estimular o interesse dos investidores pelo mercado de capitais no tocante à aquisição de ações e outros títulos e valores imobiliários;
- contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro;
- proporcionar meios para a valorização das companhias.

Assim, segundo Backes et. al. (2008) “a governança corporativa instituída através de um sistema formalizado, com regras e controles eficientes, tende a certificar a conduta ética da empresa perante seus stakeholders, quem troca lhe atribuem maior credibilidade”.

Ainda para Backes et. al. (2008):

As boas práticas de governança corporativa têm sua base na transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa, premissas capazes de conferir à empresa atributos como, credibilidade, responsabilidade e ética. Nesse contexto, as práticas de governança corporativa permitem e requerem o aprimoramento da gestão da empresa em suas diferentes áreas, operacional, financeira, contábil e social. Essa gestão diferenciada contribui para que a empresa conquise vantagem competitiva, pois revela uma empresa bem administrada, organizada e preparada para evidenciar aos interessados todas as nuances que envolvem sua administração.

Segundo Meurer (2010), “os pontos internos que influenciam a formação da governança corporativa no Brasil, como valores, cultura e ambiente organizacional, dentre outros, os quais definem as relações existentes entre os acionistas, o conselho de administração e a diretoria executiva”, são os seguintes:

Condições Institucionais: marcam as pressões por melhores práticas de governança. Essas pressões foram exercidas por diversas frentes, como pelos investidores institucionais, pelos fundos de investimento, pelo mercado, pelos órgãos reguladores e indiretamente pelos níveis diferenciados da bolsa de valores, os quais estavam sendo muito valorizados;

Cenário corporativo: maior participação global das empresas, mudança na constituição das organizações, com aquisições, fusões e privatizações, o que acarretou novos grupos de controle e uma visão diferenciada de gestão;

Gestão interna: sobreposição entre propriedade e gestão.

2.6 Impacto nos Indicadores de Rentabilidade e Liquidez

Lobato, Silva e Ribeiro (2009) observam que “nos últimos anos, a concessão de crédito tem sido um dos principais fatores responsáveis pela melhoria no padrão de vida dos consumidores e na lucratividade das empresas, pois o crédito aumenta o poder de compra dos indivíduos e das empresas”.

Lobato, Silva e Ribeiro (2009) ainda afirmam que:

No ciclo da gestão do capital de giro, a administração de valores a receber inicia-se quando termina a administração de estoques e termina quando a administração do caixa se inicia. No momento em que uma empresa vende bens e serviços, ela pode optar por receber pagamento a vista ou conceder crédito ao seu cliente, recebendo o pagamento após certo período negociado entre eles. O crédito oferecido aos clientes configura-se em um importante instrumento para garantir a continuidade do empreendimento, pois ele pode refletir em um aumento das vendas e lucratividade do empreendimento.

Sousa e Chaia (2000, p. 14), por sua vez, afirmam que:

Deve-se ter sempre em mente que a concessão de crédito resultante da venda a prazo representa a troca de um ativo real (um bem) por um direito a realizar-se no futuro (crédito). Assim, a política de crédito deverá ser analisada da mesma forma que qualquer outro ativo financeiro que tem risco e retorno associado. O volume de vendas a prazo e o prazo médio de recebimento influenciam diretamente no investimento no contas a receber de uma empresa, portanto, a política de crédito adotada pela empresa deve considerar esses fatores.

Ross, Westerfield e Jaffe (2007, p. 639) afirmam que os principais componentes de uma política de crédito são:

1. Condição de venda: uma empresa precisa estabelecer certas condições para vender seus bens e serviços a prazo;

2. Análise de crédito: ao conceder crédito, uma empresa procura distinguir entre clientes que pagarão suas contas e clientes que não o farão;

3. Política de cobrança: as empresas que concedem crédito devem adotar uma política de cobrança de pagamentos quanto de seu vencimento.

Scherr (1989) oferece um modelo tradicional para analisar as informações sobre a capacidade de pagamento de um cliente, ou o risco de crédito de um solicitante, conhecido como os “cinco C’s do crédito”:

1. Caráter: o cliente deverá ter disposição e intenção de pagar as suas dívidas. Para isso, deve-se analisar o histórico de pagamentos efetuados pelo cliente em seus compromissos financeiros;

2. Capacidade: capacidade que o solicitante tem de gerenciar as suas operações para garantir a continuidade da empresa e geração de fluxos financeiros positivos para poder honrar seus compromissos assumidos;

3. Capital: análise da situação econômico-financeira da empresa por meio de verificação dos bens e direitos que a empresa possui para saldar suas dívidas, bem como a sua solidez patrimonial;

4. Colaterais: garantias extras que o cliente pode oferecer para viabilizar

5. Condição: características individuais e condições econômicas vigentes que podem afetar qualquer uma das partes envolvidas na negociação.

Para Lobato, Silva e Ribeiro (2009) “esse método tradicional possui algumas limitações que se apresentam como desvantagem para a empresa que concederá o crédito”.

Conseqüentemente, segundo Chiqueto (2009) “uma das primeiras questões que surge ao aventar a possibilidade de adoção de um novo conjunto de padrões contábeis corresponde aos impactos que sua introdução pode causar, em virtude de eventuais divergências conceituais existentes em relação às normas anteriormente adotadas”, sendo que “no caso da provisão para devedores duvidosos de operações de crédito, essa incerteza se faz ainda

mais presente pelo fato de as International Financial Reporting Standards - IFRS incorporarem um método de mensuração muito singular”, cuja base conceitual “difere significativamente dos métodos de mensuração adotados por países como o Brasil, por exemplo”.

Portanto, “tais incertezas implicam em uma expectativa não intencional, mas sim intuitiva, por parte do pesquisador, e provavelmente por parte de muitos leitores, de que a introdução das IFRS possa causar impactos significativos na mensuração da provisão para devedores duvidosos de operações de crédito”. Desse modo, “a atualidade do tema também se aplica ao ambiente brasileiro, onde a Lei n. 11.638, publicada em 28 de dezembro de 2007, revisa o capítulo contábil da Lei das Sociedades por Ações (Lei n. 6.404/76), que inclui, entre outros avanços, a convergência das normas contábeis adotadas no Brasil às normas internacionais”, sendo que “há ainda o caso das instituições financeiras, companhias abertas e entidades seguradoras, respectivamente entidades reguladas pelo Banco Central do Brasil (2006), Comissão de Valores Mobiliários (2007) e Superintendência de Seguros Privados (2007)”, que “deverão elaborar suas demonstrações contábeis consolidadas de acordo com as IFRS a partir do exercício social findo em 31 de dezembro de 2010”. (CHIQUETO, 2009).

Entretanto, observa-se ainda que “a importância da pesquisa não se limita à atualidade do tema”, vez que “o conceito de perda incorrida, no qual se apóia a base conceitual do modelo de mensuração estabelecido pelas IFRS, tem sido objeto de discussão no mundo, pois, em muitos países, incluindo o Brasil, os modelos de mensuração de provisão para devedores duvidosos se baseiam no conceito de perda esperada”, sendo que “essa divergência conceitual, assim como outras questões, irão exigir profundas alterações na metodologia de cálculo atualmente utilizada no Brasil”. (CHIQUETO, 2009).

Observa-se também que com o aumento da complexidade dos efeitos da Legislação Fiscal sobre os balanços e o surgimento do computador, novas necessidades foram colocadas na frente dos profissionais. O profissional deve estar atento para as oportunidades de planejamento fiscal ou de possíveis economias de impostos através do desenvolvimento de conhecimento da legislação fiscal. Atualmente, com toda a sistematização das empresas, o profissional que lida com o planejamento tributário deve conhecer também o processamento eletrônico de dados. Deve ter conhecimento técnico suficiente na área de processamento de dados para que possa manusear os aplicativos operacionais, os equipamentos de computação e seus periféricos.

Nesse ambiente, “a contabilidade financeira tornou-se uma importante fonte de informações sobre a situação econômica das companhias, passando a ter como uma de suas funções a diminuição da assimetria informacional entre credores, governo, acionistas e administradores”. Assim, “essa dinâmica é estimulada por forças externas à contabilidade e que são direcionadas em função das necessidades dos usuários das informações contábeis”. (CHIQUETO, 2009).

Assim, “o reconhecimento contábil da perda financeira potencial (ou provisão para devedores duvidosos), decorrente da exposição ao risco de crédito de instrumentos financeiros que não são mensurados com base em valores de mercado observáveis, envolve a estimativa de perdas futuras por inadimplência”, como “no caso das operações de crédito, que são mensuradas ao custo amortizado”, sendo que “essa subjetividade em que se pauta a mensuração da provisão para devedores duvidosos tem sido objeto de diversas pesquisas nas últimas décadas”. (CHIQUETO, 2009). Segundo Ryan (2007, p. 93), “a necessidade de julgamento ao se estimar a perda financeira em atividades de concessão de crédito permite que as instituições financeiras gerenciem seus resultados, capital regulatório e outros números contábeis”.

Assim, cita-se “a crise do setor bancário nos Estados Unidos da metade dos anos 70 até o início dos anos 90, quando a preocupação era que os bancos subestimassem suas provisões para devedores duvidosos na tentativa de se apresentarem mais lucrativos ou solventes”.

Nesse sentido, “dois achados importantes são proporcionados por recentes estudos empíricos relacionados à provisão para devedores duvidosos”, sendo que “em primeiro lugar, considerando que os resultados desses estudos não são uniformes, pode-se afirmar que geralmente concluem sobre a discricionariedade do comportamento da provisão para devedores duvidosos com o objetivo de uniformizar os resultados contábeis comparativamente a exercícios sociais anteriores”, bem como “aumentar o capital regulatório quando preciso e, em função da legislação fiscal vigente de cada país, reduzir impostos”. (CHIQUETO, 2009).

A “pontuação de crédito”(Credit Scoring) é um número que avalia o risco de crédito. Uma pontuação de crédito desempenha um papel vital quando os credores decidem fazer empréstimos. A baixa pontuação de crédito pode resultar em negação de crédito. Além disso, os credores vão cobrar taxas mais altas de juros sobre empréstimos para indivíduos com escores menores. Esta prática é conhecida como de risco baseada em preços. Além disso, uma pontuação de crédito é usada em decisões para além das questões de empréstimo. Os empregadores, prestadores de serviços de utilidade pública, entre muitos outros, usam a pontuação de crédito para avaliar se oferecem os seus serviços a indivíduos, e a pontuação de crédito continua a se expandir. Talvez o uso mais problemático recente do score de crédito seja pelas companhias de seguros para determinar as taxas. Em suma, as decisões relativas à possibilidade de receber até mesmo os serviços mais básicos se resumem a este único número.

Modelos de scoring de crédito são desenvolvidos através da análise de estatísticas e escolhendo características que se acredita se relacionar com credibilidade. Agências de crédito usam diferentes modelos de pontuação para fins diferentes. Financiamento de automóveis, por exemplo, poderia empregar um modelo diferente do que empréstimos a prestações. Indivíduos e defensores dos consumidores têm encontrado dificuldades para apurar informações sobre os fatores que consideram os modelos, e em que grau.

Aos indivíduos com escores mais altos de crédito são oferecidos diferentes serviços do que aqueles com pontuações mais baixas. Indivíduos com menor pontuação de crédito são direcionados a empréstimos menores com taxas de juros mais altas. Uma vez que as contagens de crédito são tão importantes, é imperativo que os escores sejam baseada em informações precisas.

Observe-se uma lista não-exaustiva de características do devedor que podem ser levadas em conta no apuramento de um credit score:

- Serviço dívida/rendimento (taxa de esforço)
- Finalidade
- Rendimento
- Estabilidade profissional (há quanto tempo está no emprego presente, tipo de contrato, etc.)
- Estado civil
- Profissão
- Localização
- Etc.

Observe-se, agora, uma lista não-exaustiva de características da dívida que podem ser levadas em conta num sistema de credit scoring:

- LTV (Loan to value)
- Prazo;

-
- Montante;
 - Valor da prestação;
 - Tipo de indexante;
 - Período de carência;
 - Choque de pagamento (no caso de reindexações, períodos de carência, períodos de opção, etc);

Credit Scoring é uma estrutura sistemática utilizada por quase todos os credores para decidir sobre valores de empréstimos e de taxas a cobrar. Um histórico de crédito é usado para criar esta pontuação de crédito, o número torna-se essencialmente o modelo usado pelos credores para utilizar num sistema de fácil numeração, estatísticas, interpretação e julgamento. Portanto, os bancos usam uma variedade de informações para tomar sua decisão de empréstimos e créditos, incluindo os dados mantidos por empresas conhecidas como agências de crédito de referência de débitos do consumidor: como a Serasa Experian. No entanto, a informação que eles têm não é abrangente. O Credit scoring também tenta prever o comportamento. Se não se tem nenhuma histórico de crédito é mais difícil para os credores o concederem. No entanto, contas bancárias de longa data com histórico de créditos bons pode ser um benefício para a pontuação de crédito.

Procurando observar o impacto da estratégia de crédito na liquidez e rentabilidade, Lobato, Silva e Ribeiro (2009) fizeram uma análise das lojas de departamentos e constataram, dentre outros achados:

As variações no índice de liquidez seca das Lojas Americanas S.A. também se mostraram coerentes com as políticas de crédito adotadas pela empresa nos seguintes anos: 2001, 2002, 2003 e 2008. Entre 2004 e 2006, este índice manteve-se constante, contrariando a expectativa de queda decorrente do aumento do PMR, o que pode ser justificado pela gestão eficiente de estoques. Em 2007, as condições de venda da empresa tornam-se mais severas, esperando-se com isso, aumento na liquidez, contudo, o índice de liquidez seca diminui

0,20, o que pode denotar perda de eficiência no gerenciamento de estoques. Analisando-se os indicadores de liquidez imediata das Lojas Americanas S.A., percebe-se que o índice guardou coerência com as estratégias de vendas e crédito implementadas pela empresa no período estudado. O ano de 2007 foi o único que apresentou comportamento inverso: a diminuição do PMR foi acompanhada pela queda deste índice. Um possível razão para este comportamento refere-se à opção da empresa em diminuir os investimentos em contas a receber e direcioná-lo a outras aplicações mais rentáveis.

A partir da análise dos índices de liquidez da Cia. Brasileira de Distribuição, verifica-se que nos anos de 2003, 2004 e 2005 o impacto esperado pelas políticas de crédito (PMR) na liquidez da empresa não se evidenciou. Cabe aqui a mesma abordagem dada aos índices de liquidez imediata das Lojas Americanas S.A.: um motivo provável para o comportamento inverso ao esperado dos índices de liquidez da Cia. Brasileira de Distribuição pode estar relacionado à decisão da empresa em reduzir aplicações em recebíveis em detrimento de outras mais rentáveis.

Analisando os indicadores de rentabilidade da Globex Utilidades S.A. nota-se que a empresa diminui o giro de seus ativos, reduziu a margem líquida, a rentabilidade do ativo e rentabilidade do patrimônio líquido entre 2001 e 2003, no período de 2004 a 2007 estes índices de rentabilidade cresceram, e em 2008 voltaram a cair. A redução do giro dos ativos no período analisado está coerente com a política de concessão de crédito adotada pela empresa, uma vez que esta apresenta PMR crescente ao longo do período. Quanto aos índices de rentabilidade da Globex Utilidades S.A. verifica-se que, nem sempre o trade-off apontado na literatura acadêmica entre liquidez e rentabilidade ocorreu. Entre 2001 e 2003, tanto os índices de liquidez quanto os de rentabilidade da empresa comportaram-se de maneira decrescente. Isso revela que apesar das políticas de crédito mais liberais adotadas pela empresa, o aumento nas vendas e na rentabilidade esperados com esta estratégia não foram alcançados no período de 2001 a 2003. De 2004 a 2007 os índices de rentabilidade da empresa cresceram, ao passo que os indicadores de liquidez mostraram tendência à redução. Neste período, o trade-off liquidez e rentabilidade abordado na literatura foi constatado, indicando que as condições de venda mais flexíveis implementadas pela Globex Utilidades S.A. converteram-se em maior rentabilidade. Em 2008, os índices de rentabilidade da empresa caíram significativamente, enquanto os índices de liquidez mantiveram a tendência de decréscimo verificada até então. Os baixos índices de rentabilidade verificados neste ano podem significar que o

aumento nas vendas esperado com a adoção de critérios menos rigorosos para concessão de crédito (PMR igual a 100 dias em 2008) não ocorreu, ou que, por outro lado, o aumento nas vendas não foi suficiente para cobrir o incremento nos custos e as despesas com inadimplência.

As Lojas Americanas S.A. exibiram um giro do ativo praticamente constante ao longo período estudado, o que contrasta com as variações observadas no PMR da empresa. Teoricamente, quando a empresa aumenta seu PMR, verifica-se diminuição no giro do ativo. Por outro lado, apesar do comportamento praticamente constante do giro dos ativos, em 2006 este indicador apresentou seu menor valor – 0,9, ao passo que o PMR foi o maior do período analisado – 112 dias. Assim, em 2006 a relação entre o giro do ativo e o PMR identificada na literatura acadêmica, foi confirmada. Considerando que apesar dos índices de liquidez das Lojas Americanas S.A. terem apresentado ao longo do período analisado tendência à redução, houve variação de comportamento entre os próprios índices, para análise do trade-off entre rentabilidade e liquidez, utilizar-se-á o índice de liquidez corrente. Entre 2001 e 2003 a margem líquida, a rentabilidade do ativo e a rentabilidade do patrimônio líquido aumentaram, enquanto a liquidez corrente neste período diminuiu. A constatação deste trade-off pode indicar que a estratégia de condições de vendas mais severas adotadas pela empresa no período parece ser acertada. Possivelmente a empresa aproveitou as disponibilidades para investir em aplicações mais rentáveis que contas a receber. Em 2004 os índices de rentabilidade da empresa sofrem significativa redução, ao passo que a liquidez corrente aumenta. Neste caso mesmo ampliando seus investimentos em contas a receber, com um PMR de 57 dias, a empresa deixou de ganhar por manter maiores disponibilidades ao invés de aplicá-las em investimentos mais rentáveis. Por outro lado, a baixa rentabilidade neste ano pode estar relacionada à ineficiência da política de crédito da empresa, cuja flexibilização não se refletiu em maior retorno. No ano de 2005 os indicadores de rentabilidade acompanharam o comportamento da liquidez corrente, a qual aumentou. O PMR no ano também aumentou, retratando a estratégia em adotar condições de vendas mais liberais. Pode-se dizer que a política de crédito implementada pela empresa mostrou-se eficiente na medida em que resultou no aumento da rentabilidade. Por outro lado, as Lojas Americanas S.A. poderiam auferir maior retorno, se mantivessem um menor nível de liquidez, e direcionassem parte dos recursos disponíveis a investimentos mais rentáveis. No período de 2006 a 2008, os índices de rentabilidade das Lojas Americanas S.A. diminuíram, bem como seu índice de liquidez corrente e o PMR. Políticas de crédito mais restritivas e redução da liquidez significam que a empresa está aplicando

recursos em outros investimentos que não conta a receber, os quais julga serem mais rentáveis. Contudo, a rentabilidade esperada para estes investimentos não se confirma.

A partir da análise do giro dos ativos da Cia. Brasileira de Distribuição nota-se que este se manteve praticamente constante, relevando que a estratégia de crédito da empresa, representada pelo PMR, tem pouca influência na gestão do giro do ativo. Durante o período analisado, os indicadores de rentabilidade Cia. Brasileira de Distribuição diminuíram e a liquidez aumentou. Isso revela que a política de crédito adotada pela empresa, que apesar de variabilidade, configura-se como restritiva se comparada às outras empresas analisadas, não tem se mostrado eficiente. Assim, a opção por baixos investimentos em recebíveis não tem se traduzido em maior retorno. Entre 2001 e 2003 a Cia. Brasileira de Distribuição apresentou queda na rentabilidade, bem como na liquidez e no PMR. Isto significa que as restrições nas condições de crédito, optando por menores investimentos em recebíveis em detrimento de outros supostamente mais rentáveis, não se traduziram em maior retorno para a empresa, ao contrário se refletiram em menor rentabilidade. Em 2004, a empresa experimentou aumento nos indicadores de rentabilidade, a liquidez manteve-se constante e a política de crédito foi mais severa com redução do PMR. A maior rentabilidade indica melhor gestão na escolha dos investimentos da empresa, que se mostrou hábil em escolher opções mais rentáveis que conta a receber. Os índices de rentabilidade da Cia. Brasileira de Distribuição diminuíram entre 2005 e 2006, no mesmo período a liquidez apresentou redução e a estratégia de crédito da empresa foi mais liberal. Contudo, a mudança na política de crédito não se refletiu em maior retorno, o que pode decorrer do fato das vendas não terem atingido as expectativas, ou não serem suficientes para cobrir o aumento nos custos e fazer face às perdas com inadimplência. Entre 2007 e 2008, a rentabilidade da empresa aumentou levemente, a liquidez também aumentou e o PMR diminuiu um pouco, mas, pode-se considerar a estratégia de crédito adotada pela empresa no período relativamente flexível se comparada a todo o período analisado (2001 a 2008). Estes resultados relacionam-se a uma melhor gestão das contas a receber. Contudo, a maior liquidez apresentada releva que há disponibilidades que podem ser melhor aplicadas a fim de ampliar a rentabilidade da empresa. Analisando-se as variações nos índices de rentabilidade da Cia. Brasileira de Distribuição verifica-se não haver trade-off com a liquidez. Contudo, quando se avalia o comportamento destes índices considerando a evolução entre 2001 e 2008, nota-se que este trade-off se faz presente, haja vista que comparando 2001 a 2008, a liquidez da empresa aumentou e a rentabilidade diminuiu.

Portanto, segundo Lobato, Silva e Ribeiro (2009) “as três empresas estudadas mostram tendência de adotar políticas de crédito mais liberais e condições de venda mais atrativas, por meio do aumento deseju PMR”. Acompanhe-se, ainda segundo Lobato, Silva e Ribeiro (2009):

Os indicadores de liquidez e rentabilidade da Globex Utilidades S.A. e das Lojas Americanas diminuíram entre 2001 e 2008. Faz-se exceção apenas à rentabilidade do patrimônio líquido das Lojas Americanas, que exibiu aumento no referido período. Desta forma, nota-se que para estas duas empresas não se verificou o trade-off trazido pela literatura entre liquidez e rentabilidade. Estes resultados revelam que apesar das políticas de crédito mais liberais adotadas pelas empresas, representadas pelo aumento do PMR, o aumento nas vendas e na rentabilidade esperados com esta estratégia não foram alcançados. Embora o PMR praticado pela Cia. Brasileira de Distribuição tenha aumentado no período analisado, pode-se dizer que comparativamente às outras empresas, sua política de concessão de crédito é mais restritiva. Os índices de liquidez da empresa aumentaram e a rentabilidade diminuiu entre 2001 e 2008, evidenciando o trade-off entre estes indicadores proposto pela teoria. Isto indica que a política de crédito e as condições de venda adotadas pela empresa, consideradas restritivas se comparadas às outras empresas analisadas, não têm se mostrado eficientes. Assim, a opção por baixos investimentos em recebíveis não tem se traduzido em maior retorno. Por outro lado, o aumento dos níveis de liquidez indica que a gestão da empresa na escolha das aplicações mais rentáveis tem se mostrado ineficiente. Quanto ao giro do ativo, a Globex Utilidades S.A. apresentou redução, o está coerente com a estratégia de concessão de crédito adotada pela empresa, haja vista o PMR crescente ao longo do período. As Lojas Americanas S.A. e a Cia. Brasileira de Distribuição exibiram leve aumento no giro do ativo, contrastando com o aumento observado no PMR das empresas. Teoricamente, quando a empresa aumenta seu PMR, verifica-se diminuição no giro do ativo.

Assim, segundo Lobato, Silva e Ribeiro (2009), “o comportamento dos índices de liquidez mostrou-se coerente com as políticas de crédito adotadas pelas empresas na maior parte do período estudado”. Verificaram ainda os autores que “quanto maior o PMR, menor a liquidez da empresa, pois maiores recursos estão aplicados em contas a receber, diminuindo as

disponibilidades”. Contudo, “na maior parte do período analisado não se evidenciou o trade-off entre liquidez e rentabilidade, pois a menor liquidez das empresas não implicanecessariamente em maior rentabilidade”, uma vez que “embora as disponibilidades sejam menores, o que apontaria para maiores investimentos em aplicações mais rentáveis, os recursos estão aplicados em contas a receber”.

Para Lobato, Silva e Ribeiro (2009), “importa avaliar se os investimentos empreendidos em contas a receber estão remunerando o capital ao retorno requerido”. Assim, “o fato de não se verificar o esperado trade-off entre liquidez e rentabilidade, indica que o retorno oferecido pelos recebíveis não tem sido satisfatório”, ouem outras palavras, que “o aumento nas vendas resultante de políticas de crédito mais liberais, evidenciadas pelo aumento do PMR das três empresas no período analisado, não tem se traduzido em ganho real para as empresas, comprometendo a maximização do valor para os acionistas”. Isto pode decorrer do fato das vendas “não terem atingindo as expectativas, ou não serem suficientes para cobrir o incremento nos custos e fazer face às perdas com inadimplência”.

Nos estudos de Backes et. al. (2008), Tavares Filho (2006) “teve como propósito analisar o impacto do desempenho das companhias no Brasil, em termos de rentabilidade (Retorno do Ativo e do Patrimônio Líquido) e valorização da empresa (Q de Tobin), após ingressarem em um dos três níveis de governança corporativa da BOVESPA (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado)”.

Assim, conforme Backes et. al. (2008):

O estudo se caracterizou como uma pesquisa empírico-analítica, em que o tratamento dos dados ocorreu das técnicas estatísticas de Teste de Kolmogorov-Smirnov, Teste de Levene, Teste t de significância e Teste de Wilcoxon. A amostra se constituiu de 22 empresas, para as quais os resultados do estudo evidenciaram que o impacto da adesão aos níveis de governança corporativa na rentabilidade e valor dessas corporações é significativamente positivo. O autor

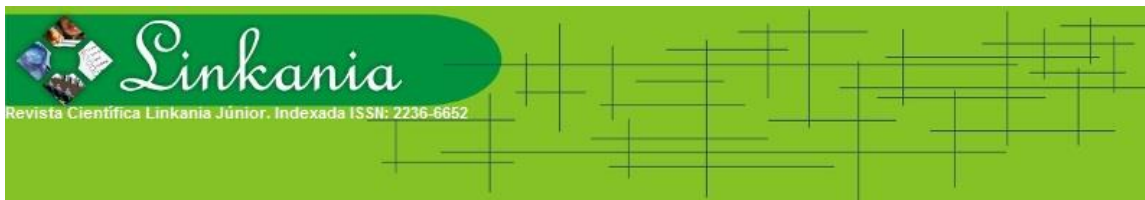
justifica essa afirmação no fato de que a análise conjunta revelou aumento nas variáveis analisadas, assim como a análise individual apresentou aumento para algumas empresas e não apresentou redução para as demais.

Ainda na análise dos estudos de Backes et. al. (2008) “os resultados mostraram que, quanto maior o poder do acionista controlador, pior a qualidade da governança corporativa”, ainda que “algumas empresas apresentaram alto nível de transparência e um nível menos elevado de estrutura de governança e vice-versa”, mostrando ser possível que “a relação entre estrutura de propriedade e nível de governança apresentasse sentido diferente em função da aproximação utilizada para a qualidade da governança corporativa”.

Constatou-se também, segundo Backes et. al. (2008), que “as empresas com melhor desempenho adotam melhores práticas de governança”. Conforme o estudo, “as empresas maiores apresentam em média melhor governança corporativa por possuírem mais recursos para implantação das práticas da governança, em suma o desempenho da empresa parece influenciar a adoção de melhores práticas de governança”.

3 Considerações Finais

O atual panorama econômico, as frequentes mudanças no mercado e a velocidade das informações colocam as empresas constantemente diante de novos desafios. A capacidade de mudar de postura e desfazer paradigmas tornou-se, agora, vantagens competitivas. Com o mercado apresentando um panorama cada vez mais competitivo, onde a cada dia surgem novos empreendimentos e novos concorrentes, as empresas necessitam de buscar estratégias mais eficientes, para que possam superar seus concorrentes.

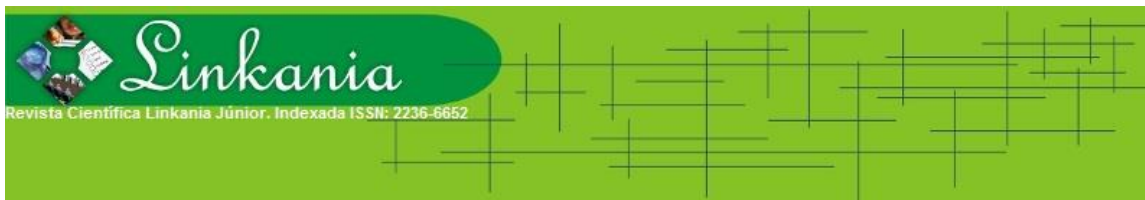


Para obter sucesso em suas atividades, uma empresa precisa criar dispositivos que lhe permita superar as expectativas de seus clientes. As empresas precisam criar fatores de diferenciação em relação aos concorrentes. A liderança e suas ferramentas transformaram-se em parceiros importantes destes objetivos. Os estudos e pesquisas mantêm as empresas ativas e integradas no contexto moderno do atual mercado. As empresas estão se vendo obrigadas a mudar seus conceitos de administração, procurando se organizar melhor, buscando mais informações sobre seus clientes, criando um clima propício para que os clientes procurem os produtos oferecidos pela empresa. Agregando valor e qualidade a estes produtos, tornando-os acessíveis e disponíveis para o consumo público. As empresas precisam estar voltadas às idéias objetivos da empresa, que é o de oferecer vantagens competitivas para que as empresas conquistem novos clientes e mantenham os já existentes.

O estudo buscou observar que o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à sua competência de administrar cenários futuros de maneira dinâmica, ágil e eficaz. As empresas devem utilizar cada vez mais as ferramentas que levam ao alcance dos seus objetivos. Ao longo dos tempos a análise de orçamentos e custos passaram a constituir-se em um entrave para as organizações, pois sobrecarrega, tem implantação lenta em algumas situações, de revisão difícil, e, principalmente por basear-se em premissas de objetivos departamentais muitas vezes em conflito com os objetivos estratégicos da Empresa.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl & BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: A vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.



Revista Científica Indexada Linkania Júnior - ISSN: 2236-6652

Volume 4 - Nº 2 – Abril/Junho - 2014

ALMEIDA, Ricardo Dantas. NOGUEIRA, Durval Lordelo. **Era da Informação e a exclusão digital.** Disponível em: http://www.cinform.ufba.br/iv_anais/artigos/TEXT015.HTM. Acesso em Dezembro de 2013.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BACKES, Rosemary Gelatti. BIANCHI, Márcia. RATHKE, Verenise, GASSEN, Viviane Joseli Kruger. **Governança corporativa e performance organizacional:** descrição de estudos sobre o tema. 18º CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 2008, GRAMADO-RS. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/9798>. Acesso em Dezembro de 2013.

BARBOSA, Maria N. L. **Convênios e parcerias entre o setor público e o Terceiro Setor.** Revista Integração, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-8, 2001.

BARSZCZ, Sérgio Henrique. **Mapeamento estratégico empresarial através do modelo Balanced Scorecard de sustentabilidade na indústria Lactobom.** / Sérgio Henrique Barszcz. -- Ponta Grossa: [s.n.], 2007.

BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** 2. Ed., São Paulo: Makron Books, 1994.

BREALEY, R.A.; MYERS, S.C. **Principles of Corporate Finance.** 6 ed. New York: McGraw-Hill, 2000.

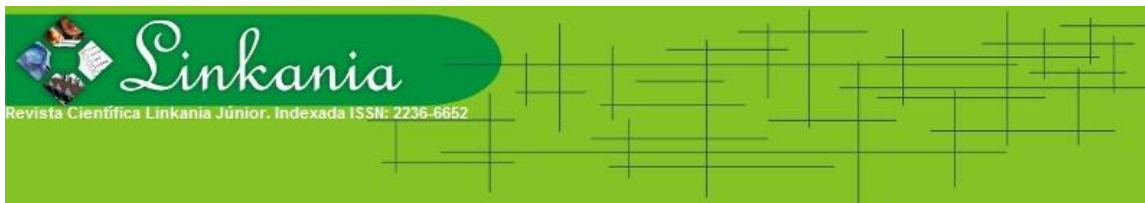
CAGGIANO, PAULO CESAR e FIGUEIREDO, SANDRA. **Controladoria Teoria e Prática.** 2 ed.São Paulo: Atlas,1997.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida:** uma nova compreensão dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix/Amaná/Key, 1997

CARVALHO, ADRIANE M. A., SANTOS, AMANDA B. A. **Estratégia para a promoção da inclusão digital:** proposta de balanced scorecard para o comitê de democratização da informática – regional minas gerais. Disponível em: http://www.cinform.ufba.br/vi_anais/docs/AdrianeMariaArantesCarvalho.pdf. Acesso em Novembro de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6ª. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIQUETO, Fernando. **Impactos na provisão para devedores duvidosos dos bancos europeus listados na bolsa de nova iorque após a adoção das normas internacionais de contabilidade.** São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27032009-150621/>. Acesso em Dezembro de 2013.



Revista Científica Indexada Linkania Júnior - ISSN: 2236-6652

Volume 4 - Nº 2 – Abril/Junho - 2014

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DE PAULA, Juarez. **Desenvolvimento e gestão compartilhada**. In: SILVEIRA Caio Márcio; REIS, Liliane Costa. **Desenvolvimento Local: dinâmicas e estratégias**. Rio de Janeiro: Comunidade Solidária/Governo Federal/Ritz, 2001

DRUCKER Peter F. **O líder do Futuro** (visões, estratégias e práticas para uma nova era). São Paulo: Futura, 1998.

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Inovações Sociais**. Disponível em:

<http://www.fiepr.org.br/colecao/nova/uploadAddress/Inova%C3%A7%C3%B5es%20Sociais%5B50457%5D.pdf>. Acesso em Dezembro de 2013.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANCO, Augusto de. **Porque precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável**. Brasília: MILLENNIM, 2000.

GASPAR, Paulo Sergio. **Um estudo sobre o sistema de controle interno no governo do Estado de São Paulo**. PUC.Universidade Católica de São Paulo: 1998.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, 2004. Disponível em:

<http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Codigo_IBGC_3_versao.pdf>.

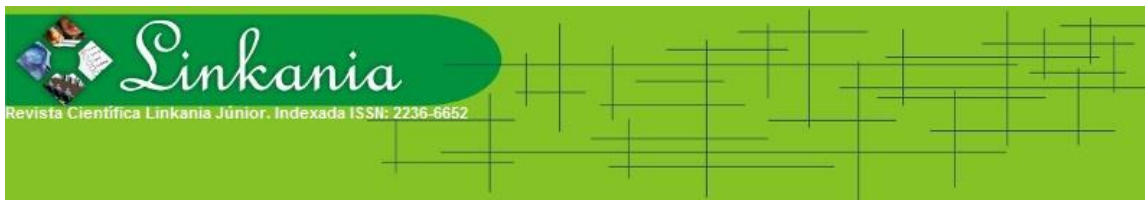
Acesso em Dezembro de 2013.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KLIKSBERG, Bernardo. **Falácias e mitos do Desenvolvimento Social**. São Paulo: Cortez/UNESCO, 2001

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. Trad. Bázan Tecnologia e Lingüística. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIRA, ALAN AUGUSTO. **Sistema de informação para formação de preços e controle de estoque aplicado a empresas de esquadrias de alumínio, utilizando raciocínio baseado em casos**. 2002. Disponível em: <http://campeche.inf.furb.br/tccs/2002-l/2002-1alanaugustoliravf.pdf>. Acesso em Dezembro de 2013.



Revista Científica Indexada Linkania Júnior - ISSN: 2236-6652

Volume 4 - Nº 2 – Abril/Junho - 2014

LOBATO, Fernanda Tavares Rezende, SILVA, Ana Paula, RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. **O impacto da estratégia de crédito na liquidez e rentabilidade: uma análise das lojas de departamentos do setor de comércio varejista.** ISSN 1807-1821, UFSC, Florianópolis, ano 06, v.1, nº12, p. 11-34, Jul./Dez., 2009. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/download/11439/1624>. Acesso em Dezembro de 2013.

LOEN, O. Raymond. **Administração Eficaz:** um guia prático para o administrador realizar menor número de tarefas com maior eficácia para a empresa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

MAIOR, A.O.B, SANTOS, F.A, LACQUA, S.C.D. **Gestão da Segurança da Informação.** TCC. Faculdade Gennari & Peartree, Pederneiras, 2006.

MARQUES, Sérgio Saffi. **Impacto de práticas de Governança Corporativa de empresas brasileiras de capital aberto sobre seu desempenho e avaliação de Mercado. Prêmio IBGC Itaú Academia e Imprensa.** Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Arquivos&CodArquivo=686>. Acesso em Dezembro de 2014.

MAZZI, Sergio Afonso. **Um estudo sobre controle interno-governo do Estado São Paulo.** PUC.Universidades Católicas de São Paulo, 1998.

McGARRY, Kevin. **Armazenamento e recuperação de informações na sociedade:** a biblioteca na sociedade. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

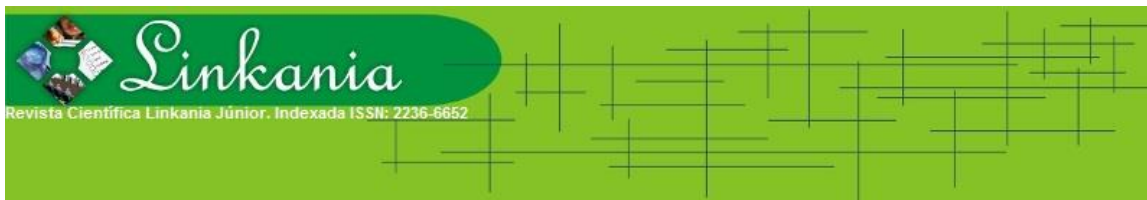
McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação.** Rio de Janeiro: Campus. 1994.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 25 ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELO NETO, Francisco de Paulo & FROES, César. **Empreendedorismo Social.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

MEURER, Vitor Hugo. **Governança corporativa e rentabilidade.** 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26184/000752405.pdf?sequence=1>. Acesso em Dezembro de 2013.

MOREIRA, Vilma. VIDAL, Francisco Antonio Barbosa. FARIAS, Iracema Quintino. **Empreendedorismo Social e Economia Solidária:** Um Estudo de Caso da Rede de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável da Comunidade do Grande Bom Jardim. Disponível em: http://www.unioeste.br/projetos/casulo/files/emp_soc_ec_sol.pdf. Acesso em Dezembro de 2013.



Revista Científica Indexada Linkania Júnior - ISSN: 2236-6652

Volume 4 - Nº 2 – Abril/Junho - 2014

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

NASCIMENTO, AUSTER MOREIRA. BIANCHI, MÁRCIA. **Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa.** Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/245.pdf>. Acesso em Dezembro de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, L. M. **Controladoria**: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, L.M; PEREZ JÚNIOR. J.H; SILVA, C.A.S. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Avançada.** São Paulo: Thomson, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria**: Estratégica e Operacional. São Paulo: Thomson, 2003.

PEREIRA, Frederico C.M., BORGES, Mônica E.N. **A inteligência empresarial e a biologia do conhecer**: uma análise exploratório-qualitativa do setor de pequenas e médias empresas de consultoria de Belo Horizonte. Disponível em: <www.encontros-bibli.ufsc.br/Edicao_22/pereira.pdf> Acesso em Novembro de 2013.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico.** São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, Boaventura (org). **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2002.

SCHERR, F. C. **Modern Working Capital Management.** São Paulo: Prentice-Hall, 1989.

SCHMIDT, P. **Controladoria Agregando Valor para a Empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, Luis F. da. **Criação de Valor para os Acionistas Pós-Abertura de Capital no Segmento Brasileiro de Locação de veículos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SINGER, Paul & SOUZA, André Ricardo de. **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000.

SONNEWEND, Paulo. **Liderança e chefia Comunicação e reuniões**. São Paulo: Biblos, 1967.

SOUSA, A. F.; CHAIA, A. J. **Política de Crédito: Uma Análise Qualitativa dos Processos em Empresas**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, n. 3, p.13-25, jul./ set. 2000

SPANCESKI, FRANCINI REITZ. **Política de segurança da informação – desenvolvimento de um modelo voltado para instituições de ensino**. 2004. Disponível em: http://www.mlaureano.org/aulas_material/orientacoes2/ist_2004_francini_politic_as.pdf. Acesso em Dezembro de 2013.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

SWEDBERG, R. e SMELSER, N. J. **The handbook of economic sociology**. New Jersey: Princeton University, 1994

TAVARES FILHO, F. **Rentabilidade e Valor das Companhias no Brasil: Uma análise comparativa das empresas que aderiram aos níveis de governança da Bovespa**. 2006. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

TEIXEIRA, Fabrícia Souza. **Mensuração do grau de eficácia do balanced scorecard em instituição privada de ensino superior**. 2003. 180 f. Dissertação de Mestrado em Controladoria e Contabilidade. USP/FEA-SP. 2003.

WEISS, M. L. L. (1994). **Psicopedagogia clínica: uma visão diagnóstica** (2a ed., pp.1-24). Porto Alegre: Artes Médicas. VIEIRA, Cândida. **Participação nos resultados vira abono salarial**. Gazeta Mercantil, S. P. 08 ago 1996.