



TRANSPETRO

PETROBRAS TRANSPORTE S.A

**Profissional Transpetro de Nível Superior - Júnior -
Ênfase: Contabilidade**

- › Língua Portuguesa
- › Língua Inglesa
- › Legislação Societária
- › Auditoria
- › Governança, Riscos e Compliance
- › Sistema Público de Escrituração Digital – Sped Contábil e Fiscal
- › Noções de Orçamento Empresarial
- › Administração de Produção e Compras
- › Contabilidade de Custos e Gerencial
- › Administração Financeira
- › Gestão e Avaliação de Projetos
- › Tributos (On-line)
- › Contabilidade Geral e Societária (On-line)



Conteúdo de acordo
com edital
Questões gabaritadas
da banca Cesgranrio

Petrobras Transporte S.A.

TRANSPETRO

**Profissional Transpetro de Nível Superior -
Júnior - Ênfase: Contabilidade**

APRESENTAÇÃO

Se você tem este livro em mãos, é porque está construindo sua jornada rumo à tão sonhada aprovação com compromisso e dedicação.

A Editora Nova Concursos será sua maior aliada neste percurso, oferecendo um material de qualidade que será seu guia de estudos.

Nosso livro foi elaborado com a experiência de professores renomados, especialistas em concursos públicos, somada à organização e dedicação do nosso time editorial.

O conteúdo programático do edital foi criteriosamente analisado para abordar todos os temas cobrados em um sumário que foi pensado para te apresentar uma sequência lógica; isso facilitará a compreensão do conteúdo cobrado para o cargo de Profissional Transpetro de Nível Superior - Júnior - Ênfase: Contabilidade de acordo com o Edital nº 04 - TRANSPETRO/PSP/TERRA/NÍVEL SUPERIOR-2026.4, de 11 de agosto de 2026, da Petrobras Transporte S.A. – Transpetro.

Para complementar seus estudos e auxiliar sua memorização, ao decorrer da teoria você encontrará recursos como boxes Importante e Dica, com macetes valiosos selecionados para otimizar seu tempo; para um planejamento completo, ao final de todas as disciplinas apresentamos a seção Hora de Praticar, com questões gabaritadas da banca CESGRANRIO, organizadora contratada para a realização do certame para que você pratique a teoria e já conheça o perfil da banca.

Para sua preparação acesse os conteúdos complementares disponíveis on-line para este livro em nossa plataforma: Conteúdo de Contabilidade Geral e Societária e Tributos disponíveis em PDF para download. Para acessar, basta seguir as orientações na próxima página.

Este material é um verdadeiro diferencial, pois proporciona uma abordagem completa e especializada que irá te guiar até o sucesso.

Vamos juntos rumo à aprovação!

AVISO **IMPORTANTE**

ESTE É UM MATERIAL DE DEMONSTRAÇÃO

Este arquivo é apenas uma amostra do conteúdo completo da apostila. Aqui você encontrará o sumário do material e algumas páginas selecionadas, para que possa conhecer a qualidade, a estrutura e a metodologia do nosso conteúdo. No entanto, esta não é a apostila completa.

POR QUE ADQUIRIR A VERSÃO COMPLETA?

- ✓ conteúdo organizado de acordo com o edital;
- ✓ teoria objetiva e atualizada;
- ✓ dicas e fluxogramas para auxiliar a memorização;
- ✓ questões gabaritadas para o treino da teoria.

**GARANTA A VERSÃO COMPLETA DO
MATERIAL COMPLETO COM DESCONTO!**

QUERO MATERIAL COMPLETO!

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ COMPREENSÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	11
■ ORTOGRAFIA OFICIAL.....	14
■ MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL	16
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	21
■ CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL	37
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	56
■ SINAIS DE PONTUAÇÃO.....	58
■ SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	62
LÍNGUA INGLESA.....	79
■ COMPREENSÃO DE TEXTOS ESCRITOS EM LÍNGUA INGLESA	79
■ ITENS GRAMATICAIS RELEVANTES PARA O ENTENDIMENTO DOS SENTIDOS DOS TEXTOS	85
LEGISLAÇÃO SOCIETÁRIA	147
■ LEI Nº 6.404/1976, COM AS ALTERAÇÕES POSTERIORES E LEGISLAÇÃO COMPLEMENTAR	147
AUDITORIA	169
■ ORIGEM, EVOLUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA AUDITORIA	169
■ NORMAS E COMUNICADOS TÉCNICOS DE AUDITORIA (NBC – TA) EMITIDAS PELO CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE E AUDITORIA INTERNA E EXTERNA: FUNÇÕES E DIFERENÇAS.....	173
■ CONTROLE INTERNO.....	179
■ PLANEJAMENTO DA AUDITORIA.....	182
■ PROCEDIMENTOS, TÉCNICAS E TESTES DE AUDITORIA.....	185
■ AMOSTRAGEM	193
■ EVIDÊNCIA DE AUDITORIA APROPRIADA E SUFICIENTE.....	201

■ RISCO DE AUDITORIA	203
■ CONTROLE DE QUALIDADE NO EXERCÍCIO DE AUDITORIA	206
■ RELATÓRIO E OPINIÃO DO AUDITOR.....	209
■ NBC TI 01 (NBC T 12) - DA AUDITORIA INTERNA.....	220
PAPÉIS DE TRABALHO	221
■ NORMAS INTERNACIONAIS PARA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL DA AUDITORIA INTERNA (THE IIA).....	224
■ ESTRUTURA INTERNACIONAL DE PRÁTICAS PROFISSIONAIS DO INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS (IPPF/IIA - 2017)	233
GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE	241
■ CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (6º EDIÇÃO), PUBLICADO PELO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC	241
■ LEI Nº 12.846, DE 01 DE AGOSTO DE 2013 (DISPÕE SOBRE A RESPONSABILIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E CIVIL DE PESSOAS JURÍDICAS PELA PRÁTICA DE ATOS CONTRA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, NACIONAL OU ESTRANGEIRA)	245
■ DECRETO Nº 11.129, DE 11 DE JULHO DE 2022, QUE REGULAMENTA A LEI Nº 12.846/2013.....	254
■ LEI Nº 12.813, DE 16 DE MAIO DE 2013 (DISPÕE SOBRE O CONFLITO DE INTERESSES NO EXERCÍCIO DE CARGO OU EMPREGO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL)	261
■ DECRETO Nº 7.203, DE 4 DE JUNHO DE 2010 (DISPÕE SOBRE A VEDAÇÃO DO NEPOTISMO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL)	263
■ ISO 37000:2021 - GOVERNANÇA DE ORGANIZAÇÕES.....	266
■ ISO 37301:2021 - SISTEMAS DE GESTÃO DE COMPLIANCE.....	269
■ ISO 37001:2021 - SISTEMAS DE GESTÃO ANTISSUBORNO.....	272
■ ISO 31000:2018 - GESTÃO DE RISCOS.....	275
■ INTERNAL CONTROL - INTEGRATED FRAMEWORK (COSO-IC/COSO I) PUBLICADO PELO COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO	279
■ COSO - ERM (COSO 2017) – INTEGRATING WITH STRATEGY AND PERFORMANCE	282
■ LEI SARBANES OXLEY (SEÇÃO 404).....	285
■ FOREIGN CORRUPT PRACTICES (FCPA).....	288
■ UK BRIBERY ACT 2010	291

SISTEMA PÚBLICO DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL – SPED CONTÁBIL E FISCAL.....	299
■ LEGISLAÇÃO APLICÁVEL.....	299
■ OBJETIVOS	300
■ IMPLICAÇÕES	301
■ PESSOAS JURÍDICAS OBRIGADAS	302
■ USUÁRIOS DAS INFORMAÇÕES.....	304
■ LIVROS ABRANGIDOS	305
■ PLANO DE CONTAS REFERENCIAL	306
■ PRAZOS.....	307
■ ESCRITURAÇÃO CONTÁBIL DIGITAL (ECD)	308
 NOÇÕES DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL	313
■ MODELO CONCEITUAL DE PLANEJAMENTO INTEGRADO	313
■ ORÇAMENTO ECONÔMICO E FINANCEIRO.....	314
■ PLANEJAMENTO E REVISÕES ORÇAMENTÁRIAS	316
■ CONSIDERAÇÕES SOBRE ÍNDICES E CENÁRIOS MACROECONÔMICOS	318
■ PROJEÇÕES DE LUCRO	319
■ FLUXOS DE CAIXA.....	321
■ ORÇAMENTO OPERACIONAL E DE INVESTIMENTO	329
■ CONTROLE ORÇAMENTÁRIO (POR CENTRO DE RESPONSABILIDADE E PROGRAMA).....	330
■ REALIZAÇÃO E VARIAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS.....	332
■ ORÇAMENTO BASE ZERO	334
 ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO E COMPRAS.....	347
■ TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	347
■ GESTÃO DE ESTOQUES	347
MRP	347
PONTO DE RESSUPRIMENTO	348

LOTE ECONÔMICO DE COMPRAS	349
JUST IN TIME	349
ESTRATÉGIA DE SUPRIMENTO	350
■ SISTEMA DE RASTREAMENTO DE MATERIAIS.....	350
CÓDIGO DE BARRAS.....	350
RFID	351
UNIQUE IDENTIFICATION DEVICE.....	351
CONTABILIDADE DE CUSTOS E GERENCIAL.....	357
■ TERMINOLOGIA DE CUSTOS	357
CUSTOS PARA AVALIAÇÃO DE ESTOQUES.....	357
CLASSIFICAÇÃO DE CUSTOS.....	361
■ COMPORTAMENTO DOS CUSTOS	361
■ DIFERENTES TIPOS DE CUSTEIO	363
ABSORÇÃO.....	363
CUSTEIO DIRETO	364
CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES - ABC	365
CUSTEIO POR ORDEM E POR PROCESSO	366
CUSTOS DA PRODUÇÃO CONJUNTA.....	367
■ DEPARTAMENTALIZAÇÃO	369
■ MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	370
■ LIMITAÇÕES DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO.....	370
■ FIXAÇÃO DO PREÇO DE VENDA E A DECISÃO DE COMPRAR OU PRODUZIR.....	372
■ CUSTOS CONTROLÁVEIS E CUSTOS ESTIMADOS	374
■ CUSTO PADRÃO E ANÁLISE DAS VARIAÇÕES.....	376
■ MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: EVA E ROI.....	378
■ PREÇO INTERNO DE TRANSFERÊNCIA	379
■ RELATÓRIO POR SEGMENTO DE NEGÓCIOS	381
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	389

■ MATEMÁTICA FINANCEIRA.....	389
■ ANÁLISE DE INVESTIMENTOS (FLUXO DE CAIXA DESCONTADO, PAYBACK, VPL, TIR)	390
■ ESTRUTURA DE CAPITAL.....	392
■ CUSTO DE CAPITAL (TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE, CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL – WACC E MODELO DE PRECIFICAÇÃO DE ATIVOS - CAPM)	400
■ CAPTAÇÃO DE RECURSOS PRÓPRIOS E DE TERCEIROS DE LONGO PRAZO.....	401
■ RISCO, RETORNO E CUSTO DE OPORTUNIDADE.....	405
■ CAPITAL DE GIRO (NATUREZA E FINANCIAMENTO).....	406
■ ALAVANCAGEM FINANCEIRA	406
■ AVALIAÇÃO DE EMPRESAS E METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO	406
MÉTODOS DE MÚLTIPLOS DE MERCADO	406
FLUXO DE CAIXA DESCONTADO	407
TAXA DE CRESCIMENTO.....	407
PERPETUIDADE	407
VALOR DE MERCADO	407
■ CRESCIMENTO EMPRESARIAL E POLÍTICAS DE DIVIDENDOS	408
■ DISCOUNTED DIVIDEND MODEL (DDM).....	411
GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS	419
■ CICLO DE VIDA.....	419
■ ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO.....	421
■ ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA	421

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

A interpretação e a compreensão textual são aspectos essenciais a serem dominados por aqueles candidatos que buscam a aprovação em seleções e concursos públicos. Trata-se de um assunto que abrange questões específicas e de conteúdo geral nas provas. Conhecer e dominar estratégias que facilitem a apreensão desse assunto pode ser o grande diferencial entre o quase e a aprovação.

Além disso, seja a compreensão textual, seja a interpretação textual, ambas guardam uma relação de proximidade com um assunto pouco explorado pelos cursos de português: a **semântica**, que incide seus estudos sobre as relações de sentido que a forma linguística pode assumir.

Portanto, neste material, você encontrará recursos para solidificar seus conhecimentos sobre interpretação e compreensão textual, associando a essas temáticas as relações semânticas que permeiam o sentido de todo amontoado de palavras, tendo em vista que qualquer aglomeração textual é, atualmente, considerada texto e, dessa forma, deve ter um sentido que precisa ser reconhecido por quem lê.

Assim, vamos começar nosso estudo fazendo uma breve diferença entre os termos **compreensão** e **interpretação** textual.

Para muitos, essas palavras expressam o mesmo sentido, mas, como pretendemos deixar claro neste material, ainda que existam relações de sinonímia entre palavras do nosso vocabulário, a opção do autor por um termo em vez de outro reflete um sentido que deve ser interpretado no texto, uma vez que a **interpretação** realiza ligações com o texto a partir das ideias que o leitor pode concluir com a leitura.

Já a **compreensão** busca a análise de algo exposto no texto e, geralmente, é marcada por uma palavra ou expressão, apresentando mais relações semânticas e sintáticas. A compreensão textual estipula aspectos linguísticos essencialmente relacionados à significação das palavras e, por isso, envolve uma forte ligação com a semântica.

Sabendo disso, é importante separarmos os conteúdos que tenham mais apelo **interpretativo** ou **compreensivo**. Esses assuntos completam o estudo basilar de semântica com foco em provas e concursos, sempre visando à sua aprovação.

INFERÊNCIA – ESTRATÉGIAS DE INTERPRETAÇÃO

A inferência é uma relação de sentido conhecida desde a Grécia Antiga e que embasa as teorias sobre interpretação de texto.

Interpretar é buscar ideias e pistas do autor do texto nas linhas apresentadas

Porém, apesar de aparentemente parecer algo subjetivo, há “regras” para se buscar essas pistas.

A primeira e mais importante delas é identificar a orientação do pensamento do autor do texto, que fica perceptível quando identificamos como o raciocínio dele foi exposto: se de maneira mais racional, a partir da análise de dados e informações com fontes confiáveis, ou se de maneira mais prática, partindo dos efeitos e das consequências, a fim de identificar as causas.

Por isso, é preciso compreender como podemos interpretar um texto mediante estratégias de leitura. Neste material, selecionamos as estratégias mais eficazes, que podem contribuir para sua aprovação em seleções que avaliam a competência leitora dos candidatos. A partir disso, selecionamos estratégias de leitura que foquem nas formas de inferência sobre um texto.

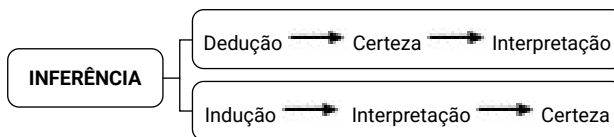
Dessa forma, é fundamental identificar como ocorre o processo de **inferência**, que se dá por **dedução** ou por **indução**. Para entender melhor, veja este exemplo:

O marido da minha chefe parou de beber.

Observe que é possível inferir várias informações. A primeira é que a chefe do enunciador é casada (informação comprovada pela palavra “marido”); a segunda é que o enunciador está trabalhando (informação comprovada pela expressão “minha chefe”); e a terceira é que o marido da chefe do enunciador bebia (informação comprovada pela expressão “parou de beber”). Note que há pistas contextuais do próprio texto que induzem o leitor a interpretar essas informações.

Tratando-se de interpretação textual, os processos de inferência, sejam por dedução ou por indução, partem de uma certeza prévia para a construção de uma interpretação, elaborada a partir das pistas oferecidas no texto, articuladas com as informações acessadas pelo leitor.

A seguir, apresentamos uma figura que representa como ocorre a relação desses processos:



A partir desse esquema, conseguimos visualizar melhor como o processo de interpretação ocorre. Agora, detalharemos esse processo, reconhecendo as estratégias que compõem cada maneira de inferir informações de um texto. Por isso, apresentaremos, nos tópicos seguintes, como usar estratégias de cunho dedutivo e indutivo e, ainda, como articular a isso o nosso conhecimento de mundo na interpretação de textos.

LÍNGUA INGLESA

COMPREENSÃO DE TEXTOS ESCRITOS EM LÍNGUA INGLESA

Para realizar uma leitura bem-sucedida em outro idioma, é preciso estar atento a alguns métodos e recursos capazes de auxiliar a interpretação textual.

COMPREENSÃO

Compreender é a capacidade de assimilar, interpretar e perceber o significado de algo. Compreender um idioma significa entender a coerência das informações de sua comunicação. O objeto da compreensão da língua inglesa pode estar situado em diferentes formas de comunicação, para cada qual existem maneiras mais apropriadas e adequadas de identificar o sentido, o propósito, o contexto, o estilo, a técnica e as informações presentes na mensagem.

Ao buscar compreender o sentido e o propósito de um texto na língua inglesa, faz-se necessário identificar elementos chave capazes de sintetizar informações, decodificar signos linguísticos, entender a semântica, ou seja, o sentido do texto, bem como seu propósito. Estes elementos podem estar presentes nos aspectos gramaticais do texto, um dos tópicos essenciais para o estudo da interpretação textual, mas podem também ser percebidos no contexto, no recorte, no tipo de linguagem (formal, informal, técnica etc.), no vocabulário utilizado, entre outros elementos estratégicos para a interpretação correta do texto.

Para que o leitor compreenda o sentido do texto, antes de qualquer leitura direta, é primordial que se faça um processo de escaneamento do texto em busca de palavras-chave e informações que indiquem a quem o texto se direciona, quem é o autor e seu narrador, a qual categoria textual ele pertence (artigo, crônica, conto, carta, bilhete etc.) e qual o assunto tratado. A partir desta coleta de informações, é possível iniciar a leitura inicial, que irá buscar identificar o sentido do texto. O sentido indica o que o interlocutor quer dizer com que propôs escrever. A capacidade de identificar o sentido está intrinsecamente ligada ao conhecimento e à identificação de:

- palavras;
- expressões idiomáticas;
- verbos frasais;
- tempos verbais;
- contextos;
- aspectos culturais e sociais;
- adjetivos, advérbios e pronomes.

Entre outros elementos, os citados anteriormente podem auxiliar o leitor a identificar o sentido do texto com mais precisão, são estes conhecimentos exercitados a partir do estudo do idioma, seja ele de forma técnica e instrumental a fim de realizar uma prova ou em estudos mais aprofundados que têm como objetivo promover a fluência.

O objetivo, ou o propósito, do texto se encontra em meio à leitura e é possível de se identificar e compreender apenas a partir de uma leitura atenta que vai além do que está escrito. Bem como mencionado anteriormente, a identificação de quem é o autor e o narrador, a quem se destina o texto, o contexto nele presente, o assunto tratado e a linguagem empregada, são elementos cruciais para o entendimento do serviço a que se presta o texto.

O propósito pode ser relatar um fato, contar novidades, listar ou enumerar itens, reportar um crime, expor uma opinião, entre muitas outras possibilidades que deverão ser observadas no decorrer da leitura. Alguns marcadores como nomes, datas, locais, dados, estatísticas, números em geral, pronomes de tratamento, podem servir como indicativos do propósito do texto a partir da percepção do conteúdo presente e do teor da mensagem encontrada no texto.

Compreensão Escrita

Quando se trata de compreender o sentido lexical, semântico e gramatical de um texto na língua inglesa, utilizamos recursos que partem de princípios simples: identificação dos principais elementos do idioma, ainda que partindo de um panorama básico de compreensão e fluência no idioma. São eles:

- gramática básica (tempos verbais, adjetivos, advérbios e pronomes);
- vocabulário básico (substantivos);
- expressões idiomáticas (contexto cultural).

A partir de um breve conhecimento dos itens mencionados, de maneira geral e simplista, é possível partir para uma leitura geral do que está escrito e compreender a mensagem. É, no entanto, importante ler nas entrelinhas enquanto se decodifica uma mensagem escrita, isso significa ser capaz de identificar o gênero textual, o tipo do narrador, o objetivo da mensagem e o contexto em que ela está inserida.

Compreensão Oral

Além dos elementos citados anteriormente quanto à compreensão escrita, a compreensão oral tem suas peculiaridades e particularidades dignas de serem enfatizadas, pois se diferenciam do padrão escrito. Diferentemente da comunicação escrita, a fala é uma ação fluida e em constante mudança. A percepção da comunicação oral não apenas de elementos linguísticos, mas do contexto cultural e social do falante e do ouvinte.

O momento da fala pode sofrer interferências de ruídos, sejam eles literalmente barulhos que atrapalham no momento da audição, ou ruídos no sentido de interferências no meio transmissor da mensagem (telefone, áudio, rádio, televisão, etc.). Tudo isso atrapalha tanto a transmissão quanto à recepção da mensagem, o que dificulta sua compreensão de modo geral. A compreensão oral na língua inglesa depende de diversos elementos que devem ser levados em consideração:

- **Sotaque:** ainda que a língua seja a mesma, sotaques diferentes podem alterar a compreensão de um idioma em diferentes países ou até diferentes

LEGISLAÇÃO SOCIETÁRIA

LEI Nº 6.404/1976, COM AS ALTERAÇÕES POSTERIORES E LEGISLAÇÃO COMPLEMENTAR

O material a seguir aborda a Lei nº 6.404, de 1976, a qual dispõe sobre as sociedades por ações.

Os conteúdos relacionados à contabilidade geral estão cada vez mais presentes em editais policiais. A justificativa é simples: o conhecimento em contabilidade é um instrumento de suma importância para o combate a crimes de colarinho branco, como os crimes tributários, fiscais e afins.

Não se trata de um conteúdo simples, principalmente para os formados em outros ramos do conhecimento. Entretanto, as leis inseridas no conteúdo programático de contabilidade são vantajosas, porque a cobrança segue a literalidade da lei, com “pegadinhas” típicas de questões de “lei seca”, o que permite ir bem nas questões mesmo sem dominar o conteúdo técnico, bastando um estudo de memorização.

A presente lei é demasiada extensa — cerca de 300 artigos — com maior incidência para determinados dispositivos; motivo pelo qual o material visa filtrar os de maior probabilidade de cobrança, otimizando o estudo.

CARACTERÍSTICAS E NATUREZA DA COMPANHIA OU SOCIEDADE ANÔNIMA

Art. 1º A companhia ou sociedade anônima terá o **capital dividido em ações**, e a **responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas**.

As sociedades divididas por **ações** são denominadas **sociedades anônimas**. Mas a informação mais importante do artigo é acerca da **responsabilidade dos sócios**, a qual será **limitada ao preço de emissão das ações que possui**.

Dica

Atenção para “pegadinhas” no sentido de afirmar que a responsabilidade dos sócios ou acionistas é **ilimitada**, sendo esta uma informação incorreta.

Art. 2º Pode ser **objeto da companhia** qualquer **empresa de fim lucrativo**, não contrário à lei, à ordem pública e aos bons costumes.

§ 1º Qualquer que seja o objeto, a companhia é mercantil e se rege pelas leis e usos do comércio.

§ 2º O **estatuto social** definirá o objeto de modo preciso e completo.

§ 3º A companhia pode ter por objeto participar de **outras sociedades**; ainda que não prevista

no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.

Os dispositivos acima elencam as possibilidades de objetos da companhia, o qual é bastante amplo, só devendo respeitar as leis, ordem pública e os bons costumes. Seja qual for o objeto, o estatuto definirá de forma precisa e completa.

Conforme dito na introdução, para fins de provas, os detalhes são mais importantes do que a informação em si. Por mais que não se tenha domínio do que seja o objeto da sociedade, basta memorizar as informações destacadas. Por exemplo, na prova a banca tende a afirmar que o objeto pode ser descrito de forma genérica no estatuto, afirmação incorreta, nos termos do § 2º.

A participação da sociedade em outras sociedades pode estar prevista em estatuto, mas, mesmo que não haja previsão, poderá participar de outras sociedades para atingir o objeto social ou beneficiar de incentivos fiscais. A atenção especial é à possibilidade da participação, ainda que não prevista em estatuto, pois a banca tende a afirmar que somente poderá participar de sociedades se houver previsão no estatuto, o que estará incorreto.

Art. 3º A sociedade será designada por denominação acompanhada das expressões “companhia” ou “sociedade anônima”, expressas por extenso ou abreviadamente mas vedada a utilização da primeira ao final.

§ 1º O nome do **fundador, acionista, ou pessoa que por qualquer outro modo tenha concorrido para o êxito da empresa**, poderá figurar na **denominação**.

§ 2º Se a denominação for idêntica ou semelhante a de companhia já existente, assistirá à prejudicada o direito de requerer a modificação, **por via administrativa (artigo 97) ou em juízo**, e demandar as perdas e danos resultantes.

As denominações deverão ser acompanhadas da expressão “companhia” ou “sociedade anônima”, com a atenção especial de que o termo companhia não pode ser utilizado ao final da nomenclatura. Por exemplo, uma empresa pode ser denominada de Banco do Povo S.A., mas não pode ser Banco do Povo Companhia; nesse último caso, deverá ser denominado Companhia Banco do Povo.

Caso haja sociedades com o mesmo nome, a prejudicada pode requerer a alteração ou modificação da outra, tanto por via administrativa quanto judicial. Cuidado com “pegadinhas” afirmando que somente poderá requerer a alteração por via judicial, pois é nesse ponto o foco das questões de prova.

Art. 4º Para os efeitos desta Lei, a **companhia é aberta ou fechada conforme os valores mobiliários de sua emissão estejam ou não admitidos à negociação no mercado de valores mobiliários**.

§ 1º Somente os valores mobiliários de emissão de companhia registrada na Comissão de Valores Mobiliários podem ser negociados no mercado de valores mobiliários.

AUDITORIA

ORIGEM, EVOLUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA AUDITORIA

Auditoria é o exame sistemático de registros, operações e demonstrações de uma entidade, realizado por profissional que não participou da produção da informação examinada, com a finalidade de emitir opinião fundamentada sobre a fidedignidade desses dados. O trabalho não se confunde com a escrituração contábil nem com a fiscalização tributária, porque não cria o registro e não aplica penalidade. A auditoria examina o que já foi registrado e informa a terceiros o grau de confiança que aquela informação merece.

A utilidade da atividade está em reduzir a assimetria de informação entre quem administra o patrimônio e quem depende de dados confiáveis para decidir. Investidores, credores, órgãos reguladores, conselhos de administração e a sociedade apoiam decisões de grande impacto em números que não produziram e não têm meios de verificar por conta própria. Ao atestar a consistência desses números, a auditoria sustenta o funcionamento do mercado de capitais, do crédito bancário e do controle sobre o dinheiro público.

A FUNÇÃO DE VERIFICAR: CONCEITO, ETIMOLOGIA E NECESSIDADE HISTÓRICA

A palavra auditoria vem do latim *audire*, que significa ouvir, e guarda a memória de um tempo em que a prestação de contas era feita oralmente diante de quem havia confiado os recursos. O responsável pela administração narrava receitas e despesas, e o encarregado de conferir ouvia, questionava e aprovava ou rejeitava o que lhe era apresentado. O registro escrito só se tornaria a base do exame séculos mais tarde, quando a escrituração ganhou método e permanência.

Toda auditoria pressupõe uma relação em que alguém administra bens que não lhe pertencem e deve satisfação a quem os entregou. Essa relação aparece na cobrança de tributos por delegados do soberano, na aplicação de recursos de terceiros por comerciantes e na condução de companhias por diretores contratados pelos acionistas. Quanto maior a distância entre o proprietário e a operação, mais forte se torna a exigência de verificação por alguém de fora.

A auditoria é, por natureza, atividade de terceiro. Quem executa a operação não pode ser quem atesta a sua regularidade.

Duas finalidades disputaram a primazia ao longo da história da atividade, a busca de fraudes e erros e a formação de opinião sobre a fidedignidade das demonstrações. Nos primeiros séculos predominou a procura do desvio, com conferência item por item dos lançamentos e dos documentos que os sustentavam. A partir do início do século XX, com o crescimento do volume de transações, o foco passou à confiabilidade do conjunto das informações contábeis, apurada por testes selecionados.

O deslocamento de objetivo alterou a técnica de trabalho e a extensão do exame, porque verificar todos os documentos de uma grande companhia tornou-se materialmente impossível. A saída foi a adoção da amostragem, o estudo dos controles internos da entidade auditada e a concentração dos esforços nas áreas de maior risco de distorção relevante. A auditoria deixou de prometer a descoberta de qualquer irregularidade e passou a oferecer segurança razoável sobre as demonstrações tomadas em conjunto.

Dessa trajetória resultaram as espécies que hoje se estudam separadamente, a auditoria independente das demonstrações, a auditoria interna das operações e dos controles e a auditoria governamental sobre recursos públicos.

AS ORIGENS REMOTAS: DA ANTIGUIDADE AO MUNDO MEDIEVAL

Registros de conferência de contas aparecem nas primeiras civilizações que organizaram tributos, estoques e obras públicas em escala. Na Mesopotâmia e no Egito antigo, escribas mantinham o controle de grãos, rebanhos e trabalho, e outros funcionários revisavam esses assentamentos para apurar diferenças entre o que fora arrecadado e o que fora entregue. A dupla checagem por agentes distintos já continha a ideia de segregação de funções, que permanece sendo o primeiro controle interno examinado em qualquer trabalho de auditoria.

Em Roma, a verificação das contas públicas cabia aos quaestores, magistrados encarregados de examinar a arrecadação e os gastos do erário. Os administradores de províncias prestavam contas oralmente a funcionários designados pelo imperador, prática que confirma a etimologia do termo auditor. O exame incidia sobre a pessoa do gestor e sobre a legalidade do dispêndio, não sobre demonstrações contábeis estruturadas, que ainda não existiam.

O produto desse trabalho antigo era a aprovação ou a rejeição das contas de uma pessoa determinada, com efeito de quitação ou de responsabilização, e não uma opinião técnica escrita sobre um conjunto de informações.

A Idade Média manteve a verificação de contas dentro da lógica senhorial e dos domínios reais. Nobres liam publicamente as contas de seus domínios diante de agentes da Coroa, e cidades comerciais italianas passaram a designar conferentes profissionais para examinar os livros de mercadores e corporações de ofício. Em 1310 já havia, em Londres, conselhos que exerciam funções de conferência de contas.

A Inglaterra medieval deu ao encarregado dessa conferência um nome que atravessou os séculos, pois o termo auditor foi empregado no reinado de Eduardo I, no século XIII, e o cargo aparece formalizado em 1314, no contexto do fortalecimento econômico e administrativo do reino. A função era pública e servia ao controle das rendas da Coroa, muito antes de existir auditoria de empresas.

Nessa fase inteira, a auditoria é atividade de Estado. O exame das contas de particulares por profissionais independentes é fenômeno bem posterior.

Duas condições ainda faltavam para que a atividade se tornasse profissão privada e organizada, um método de escrituração confiável, capaz de produzir demonstrações comparáveis e verificáveis por terceiros, e a existência de grandes empresas com capital

GOVERNANÇA, RISCOS E COMPLIANCE

CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (6ª EDIÇÃO), PUBLICADO PELO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa é a principal referência brasileira em governança e reúne, em forma de recomendações, o padrão de conduta esperado de sócios, conselheiros, diretores, auditores e demais agentes que compõem o sistema de governança de uma organização. Publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa desde 1999, o documento chegou à sexta edição em 2023, com fundamentos, princípios e práticas revistos.

A utilidade do Código está em oferecer um parâmetro estável de comparação para organizações de qualquer porte, natureza jurídica ou grau de maturidade. Empresas familiares, estatais, cooperativas, companhias abertas e fechadas e entidades sem fins lucrativos encontram no documento a descrição das atribuições de cada órgão, das relações entre eles e dos mecanismos que reduzem a chance de decisões capturadas por interesses particulares.

O estudo percorre a estrutura da própria publicação, começando pelos fundamentos, que reúnem a ética, o propósito, a definição de governança corporativa, os cinco princípios, os agentes e a estrutura de governança e o tratamento dos conflitos de interesses. Vêm depois os capítulos dedicados aos sócios, ao conselho de administração, à diretoria, aos órgãos de fiscalização e controle e às regras de conduta.

FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CÓDIGO DO IBGC

A ética e o propósito como fundamentos

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa lançou a sexta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa em 1º de agosto de 2023, ao fim de um processo de revisão que ouviu usuários e não usuários do documento, examinou quinze códigos nacionais e internacionais de governança e submeteu o texto a uma audiência restrita e a uma audiência pública.

O capítulo de fundamentos abre pela ética, definida como o conjunto de valores e princípios que orienta a conduta e viabiliza o convívio e a evolução do ser humano em sociedades cada vez mais complexas. Essa noção deriva do senso de coletividade e de interdependência que leva os indivíduos a colaborar com o desenvolvimento da sociedade e a direcionar suas ações em busca do bem comum.

Nas primeiras formulações da governança corporativa, os valores éticos eram traduzidos em práticas com o objetivo primordial de proteger os sócios contra fraudes, contra abusos de conselheiros e diretores e contra conflitos de interesses entre os agentes. A sexta edição registra o alargamento dessa perspectiva, que hoje alcança a relação da organização com colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades, meio ambiente e sociedade em geral.

O propósito da organização recebeu tratamento próprio nesta edição e aparece como a razão de existir do negócio, definição que delimita as oportunidades a perseguir e as necessidades que a organização buscará atender por meio de produtos, serviços ou causas. O propósito direciona a estratégia e fundamenta a cultura, funcionando como referência de um processo decisório ancorado em princípios éticos.

A definição, a ampla divulgação e a vivência diária do propósito favorecem a geração e a proteção de valor tangível e intangível, contribuindo para a reputação da organização e para a confiança e o engajamento das partes interessadas. O Código pede que esse propósito seja claro e coerente, com força inspiracional capaz de conectar negócios, causas, estratégias, pessoas e meio ambiente.

A definição de governança corporativa da sexta edição

A definição de governança corporativa foi atualizada nesta edição para acompanhar a passagem de um foco restrito à otimização do valor econômico dos sócios para o objetivo de geração de valor compartilhado entre sócios e demais partes interessadas. O texto reconhece a interdependência entre as organizações e as realidades econômica, social e ambiental em que estão inseridas.

Na formulação adotada pela sexta edição, governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. O mesmo trecho acrescenta que o sistema baliza a atuação dos agentes de governança e dos demais indivíduos da organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes.

A comparação com a redação anterior ajuda a fixar o que mudou, porque a quinta edição descrevia a governança como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, com ênfase nos relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. A redação atual explicita os componentes do sistema e desloca o objetivo para a geração de valor sustentável.

O Código é endereçado a organizações de perfis muito variados, entre elas empresas familiares, estatais, cooperativas, sociedades anônimas de capital aberto e fechado e entidades sem fins lucrativos. As práticas devem ser adaptadas conforme a maturidade em governança, o tipo de organização e o arcabouço regulatório aplicável, o que afasta a leitura do documento como uma lista de obrigações uniformes.

Em uma sociedade de economia mista ou em subsidiária de estatal federal, a leitura do Código se combina com a disciplina da Lei nº 13.303, de 2016, que

SISTEMA PÚBLICO DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL – SPED CONTÁBIL E FISCAL

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL

FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL E LEGAL

O fundamento constitucional do sistema está no art. 37, inciso XXII, da Constituição Federal, dispositivo inserido pela Emenda Constitucional nº 42, de 2003, que determina às administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios atuação integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou de convênio. Sem essa autorização constitucional expressa, o compartilhamento de escriturações entre fiscos de entes federativos diversos encontraria obstáculo no sigilo fiscal, que protege o contribuinte contra a circulação indiscriminada de seus dados econômicos.

A Emenda Constitucional nº 42, de 2003, produziu, portanto, o pressuposto jurídico do sistema quatro anos antes de sua criação normativa.

No plano legal, três diplomas dão suporte à exigência, e o primeiro deles é a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, que instituiu a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira e atribuiu ao documento eletrônico assinado com certificado dela emanado a mesma eficácia do documento em papel, o que tornou juridicamente possível o livro digital. A Lei nº 8.218, de 29 de agosto de 1991, obriga quem usa processamento eletrônico de dados a manter os arquivos digitais à disposição do fisco e comina as penalidades correspondentes. A Lei nº 9.779, de 19 de janeiro de 1999, no art. 16, autoriza a Receita Federal a disciplinar as obrigações acessórias.

O art. 199 do Código Tributário Nacional completa o arranjo no que diz respeito aos tributos estaduais, pois é ele que autoriza a assistência mútua entre as fazendas públicas mediante lei ou convênio, base do ajuste que criou a escrituração fiscal digital do ICMS e do IPI. A leitura conjunta desse dispositivo com o art. 37, inciso XXII, da Constituição mostra que a integração dos fiscos não é criação do decreto, e sim desenvolvimento de competências que a legislação já reconhecia.

O DECRETO INSTITUIDOR E SUA ALTERAÇÃO

O Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, instituiu o Sped invocando expressamente o art. 84, inciso IV, e o art. 37, inciso XXII, da Constituição, os arts. 10 e 11 da Medida Provisória nº 2.200-2, de 2001, e os arts. 219, 1.179 e 1.180 do Código Civil. A conjugação dessas bases explica a natureza do sistema, que não cria

tributo nem obrigação principal e apenas reorganiza o modo de cumprimento de deveres já existentes na legislação comercial e tributária.

Os três dispositivos do Código Civil citados no preâmbulo do decreto cumprem funções distintas. O art. 219 firma a presunção de veracidade das declarações constantes de documento assinado, base da eficácia probatória do livro digital, enquanto os arts. 1.179 e 1.180 impõem ao empresário a escrituração regular e a manutenção do livro Diário. Confundir os três dispositivos leva a atribuir ao Código Civil um dever de escrituração eletrônica que ele não contém.

O Decreto nº 7.979, de 8 de abril de 2013, promoveu a alteração mais relevante do texto original ao substituir a expressão escrituração comercial e fiscal dos empresários e das sociedades empresárias por escrituração contábil e fiscal dos empresários e das pessoas jurídicas, inclusive imunes ou isentas. A mudança ampliou o alcance do sistema para além das sociedades empresárias e passou a atingir associações, fundações e demais entidades sem finalidade lucrativa, além de estender a essas mesmas entidades o dever de guarda dos arquivos e o direito de acesso às informações que transmitirem.

A troca do adjetivo comercial pelo adjetivo contábil, no art. 2º, tem consequência conceitual além da ampliação subjetiva. A escrituração comercial é a exigida do empresário pela legislação de registro do comércio, ao passo que a escrituração contábil é gênero mais largo, que abrange também entidades cuja atividade não é empresarial. Com a nova redação, o sistema deixou de ser um instrumento restrito ao direito empresarial e passou a receber a contabilidade de qualquer pessoa jurídica obrigada a escriturar.

O decreto reserva ao art. 8º a autorização para que a Receita Federal e os órgãos referidos no inciso III do art. 3º expeçam normas complementares em suas respectivas áreas de atuação, com a exigência de que as normas sobre leiaute e prazos de informações contábeis sejam editadas após consulta às entidades envolvidas. É desse dispositivo que decorre toda a regulamentação infralegal do sistema.

NORMAS DE REGÊNCIA DE CADA MÓDULO

Cada módulo do sistema tem norma própria, editada pelo usuário competente, e é nela que se encontram a obrigatoriedade, o leiaute e o prazo de apresentação. A escrituração contábil digital está disciplinada pela Instrução Normativa RFB nº 2.003, de 18 de janeiro de 2021, e a escrituração contábil fiscal, pela Instrução Normativa RFB nº 2.004, da mesma data. Ambas concentraram num único texto as regras de obrigatoriedade, autenticação, substituição, acesso e penalidade, em substituição a um conjunto disperso de atos anteriores.

A instrução normativa da escrituração contábil digital revogou expressamente as Instruções Normativas RFB nº 1.774, de 2017, nº 1.856, de 2018, e nº 1.894, de 2019, e entrou em vigor em 1º de fevereiro de 2021. O dado é útil porque material didático mais antigo ainda remete à norma de 2017, cujo conteúdo foi reorganizado e em parte alterado pela norma vigente.

A escrituração fiscal digital do ICMS e do IPI nasceu do Ajuste SINIEF nº 2, de 3 de abril de 2009, celebrado no âmbito do Conselho Nacional de Política Fazendária, com fundamento no art. 199 do Código Tributário Nacional. A escrituração fiscal digital das

NOÇÕES DE ORÇAMENTO EMPRESARIAL

MODELO CONCEITUAL DE PLANEJAMENTO INTEGRADO

PLANEJAMENTO EMPRESARIAL E SEUS NÍVEIS

O planejamento empresarial é o processo pelo qual a organização decide antecipadamente o que pretende alcançar e como pretende chegar lá, comprometendo recursos com essa escolha. A antecipação não elimina a incerteza do ambiente, e sim organiza a resposta a ela, permitindo que a empresa compare o que ocorreu com o que havia previsto e corrija o rumo antes que o desvio se torne irreversível.

Três níveis de decisão se distinguem pelo horizonte de tempo, pelo grau de detalhe e pelo escalão que os conduz. O nível estratégico define o posicionamento da empresa e os objetivos de longo prazo, o nível tático desdobra essas escolhas em programas de médio prazo por área, e o nível operacional detalha as ações de curto prazo com quantidades, prazos e responsáveis.

O orçamento ocupa a fronteira entre o tático e o operacional e é o instrumento que traduz decisões em números. Enquanto o plano estratégico descreve intenções em linguagem qualitativa, o orçamento converte cada intenção em volume, preço, custo, desembolso e prazo, o que obriga a organização a verificar se aquilo que pretende é economicamente viável com os recursos que possui.

A ausência de articulação entre os níveis produz a patologia mais comum do processo, que é o orçamento desconectado da estratégia. A empresa aprova um plano de longo prazo que aponta em uma direção e, meses depois, aprova um orçamento que financia exatamente a operação do ano anterior, sem qualquer realocação de recursos compatível com a nova direção anunciada.

A integração pretendida pelo modelo conceitual atua em duas dimensões que precisam funcionar ao mesmo tempo. A integração vertical liga o objetivo estratégico à meta da área e à tarefa do departamento, e a integração horizontal liga entre si os planos das áreas, de modo que o volume previsto por vendas encontre correspondência na capacidade prevista pela produção e no caixa previsto pelo financeiro.

A ARQUITETURA DO PLANEJAMENTO INTEGRADO

O modelo conceitual de planejamento integrado descreve o encadeamento entre os instrumentos de gestão e a lógica que os une em um sistema único. O ponto de partida é a definição de missão, visão e valores, que delimita o campo de atuação da empresa

e os princípios que orientam suas escolhas, seguida da análise do ambiente externo e das competências internas.

Da análise ambiental decorrem os objetivos estratégicos, que precisam ser poucos, mensuráveis e datados para que sirvam de referência. Objetivos formulados em linguagem genérica, sem indicador associado nem prazo definido, não conseguem ser desdobrados em metas de área e acabam ignorados no momento em que o orçamento aloca recursos entre demandas concorrentes.

O plano de longo prazo materializa a estratégia em projeções plurianuais de resultado, de investimento e de estrutura de capital. O horizonte usual varia de três a cinco anos e o grau de detalhe é baixo de propósito, porque a finalidade é verificar a consistência global da trajetória e a capacidade de financiá-la, e não programar a operação de cada mês.

O orçamento anual recorta o primeiro ano desse plano e o detalha até o nível em que a execução ocorre. A abertura por mês, por área, por produto e por conta contábil transforma a projeção agregada em compromisso individual, e é essa granularidade que permite atribuir responsabilidade e acompanhar o realizado com precisão suficiente para agir.

O controle orçamentário fecha o ciclo ao comparar realizado e orçado, apurar as variações e realimentar as decisões seguintes. A informação produzida nessa etapa alimenta a correção imediata da operação e a revisão das premissas do próximo ciclo, o que confere ao conjunto o caráter de sistema em aprendizagem permanente.

A literatura de controladoria costuma representar essa arquitetura como uma sequência que vai do direcionamento estratégico ao controle, com retorno da informação a cada etapa anterior. A representação circular é preferível à linear justamente porque explicita que o resultado do controle altera o plano, e não apenas a execução.

O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE INTEGRAÇÃO

O orçamento cumpre simultaneamente várias funções dentro da organização, e boa parte dos conflitos em torno dele decorre de tratar apenas uma delas como se fosse a única. A função de planejamento antecipa decisões, a de coordenação articula áreas interdependentes, a de comunicação divulga prioridades, a de autorização libera o gasto e a de avaliação serve de referência para julgar desempenho.

A tensão entre a função de planejamento e a função de avaliação é estrutural e aparece em toda empresa. Quem elabora a previsão sabendo que será cobrado por ela tende a propor metas conservadoras e a inflar despesas, comportamento racional do ponto de vista individual que degrada a qualidade da informação usada para decidir sobre a alocação de recursos.

A coordenação é a função mais valorizada pelos autores clássicos do tema, porque nenhuma área consegue planejar isoladamente sem produzir inconsistência. O volume que vendas promete entregar precisa caber na capacidade instalada, a produção prevista precisa encontrar matéria-prima comprada com antecedência, e o desembolso resultante precisa ser sustentado pela geração de caixa ou por financiamento contratado.

ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO E COMPRAS

TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

Dentro da gama de técnicas de negociações táticas, o negociador pode fazer uso das denominadas “Técnicas de Negociação para Minimizar os Riscos Operacionais”, que poderão ser utilizadas pelo negociador com o objetivo de reduzir os riscos das ações táticas que possam ser executadas pelo grupo de intervenção, e aplicadas de diversas formas, tais como:

- criar explicações plausíveis para justificar qualquer ruído ou movimento suspeito que possa ser provocado pelo grupo tático durante os preparativos, de forma a evitar suspeitas por parte dos criminosos;
- ganhar tempo, mantendo conversas prolongadas com os responsáveis pela crise, permitindo que o grupo tático tome decisões mais bem fundamentadas e pensadas;
- estender a negociação para propiciar o desenvolvimento da “Síndrome de Estocolmo”, fenômeno psicológico observado em vítimas de sequestro, em que, apesar de sofrerem abusos e riscos, as vítimas podem começar a sentir simpatia, ou até apego, pelos sequestradores. Esse comportamento ocorre porque as vítimas, em situações extremas de medo e estresse, tendem a se apegar a qualquer sinal de sobrevivência;
- Estabelecer um vínculo mais próximo com os envolvidos na crise, com o intuito de torná-los mais receptivos às propostas e sugestões apresentadas pelos responsáveis pela negociação e pela gestão da crise.

Por outro lado, o negociador pode empregar diversas técnicas de negociação para apoiar diretamente as ações táticas, que são chamadas de “Técnicas de Negociação para Apoiar Ações Táticas”. Dessa forma, permitir o ingresso de pessoas no local crítico, com o pretexto de realizar entregas, oferecer assistência médica ou realizar reparos nas instalações, criando uma oportunidade para a equipe de resgate ou intervenção, é classificado como uma técnica de apoio às ações táticas.

Nesse mesmo viés, identificar o líder ou a pessoa responsável pelas decisões no local, determinando sua localização, e envolvê-lo em uma conversa durante o momento decisivo do ataque, distraindo-o da ação tática, pode ser considerado também como uma técnica.

Ainda, é possível desenhar outras visões de técnicas passíveis de aplicação, tais como a designação de tarefas para os criminosos, posicionando-os de maneira que faça com que a ameaça aos reféns seja diminuída, ou dificulte a obstrução de uma missão de resgate, minimizando o risco para os envolvidos; instruir que

os reféns fiquem em posições mais seguras, ou em áreas em que o resgate possa ser realizado com maior facilidade durante a ação, aumentando suas chances de segurança; facilitar a aproximação de veículos ou outros objetos que possam ajudar na ação dos atiradores de elite, criando condições favoráveis para a execução da missão; fazer concessões significativas aos criminosos, levando-os a crer que estão obtendo sucesso, o que pode resultar na diminuição de seu estado de alerta e das defesas psicológicas, permitindo uma captura ou neutralização inesperada.

GESTÃO DE ESTOQUES

MRP

MRP (Materials Requirements Planning)

O MRP (planejamento da necessidade de material) foi iniciado na década de 1960 e tem como objetivo calcular as quantidades e os prazos em que os materiais necessários à fabricação de um produto serão exigidos.

Assim, o foco do sistema MRP envolve a otimização de duas variáveis: volume e tempo.

De acordo com Dias (2019), o sistema MRP tem a capacidade de planejar as necessidades de materiais sempre que houver alterações na programação da produção, nos registros de inventário ou na composição dos produtos.

Em outras palavras, consiste em um sistema voltado para definir, com precisão, as quantidades requeridas e o momento exato para a utilização dos materiais na fabricação dos produtos finais, assegurando maior eficiência e alinhamento entre suprimentos e demanda produtiva.

Os objetivos do MRP podem ser definidos como:

- a garantia da disponibilidade de materiais, componentes e produtos necessários para atender tanto ao planejamento da produção quanto às entregas aos clientes;
- a manutenção dos inventários no nível mais baixo possível; e
- o adequado planejamento das atividades de manufatura, suprimento e programação de entregas, promovendo um fluxo produtivo eficiente e alinhado às demandas.

As informações de entrada para o sistema MRP são originadas de três grandes bases de dados.

A primeira é o plano mestre de produção dos produtos finais, que contempla os pedidos em carteira e as previsões de vendas.

A segunda refere-se às estruturas do produto, baseadas na lista de componentes, que apresentam a relação completa de todos os materiais necessários para a montagem de uma unidade do produto final.

Por fim, a terceira base corresponde à situação geral dos estoques desses itens, envolvendo os materiais já disponíveis em armazenagem, permitindo ao sistema planejar de forma precisa as necessidades de produção e suprimento.

CONTABILIDADE DE CUSTOS E GERENCIAL

TERMINOLOGIA DE CUSTOS

CUSTOS PARA AVALIAÇÃO DE ESTOQUES

Conceitos Iniciais de Gestão de Compras

A função de compra é uma das atividades da gestão de materiais e tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento adequado com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

Assim, inferimos, que uma aquisição é bem conduzida quando obtém o equilíbrio entre os atributos da celeridade (rapidez), qualidade e preço econômico.



Fonte: elaborado pelo autor com base em Fenili.

Conforme o mestre Gonçalves, para garantir que os materiais e serviços exigidos sejam fornecidos nas quantidades corretas, com qualidade e no tempo desejado é essencial a busca dos seguintes objetivos nos processos de compras:

- Comprar de forma eficiente, maximizando o ganho da organização, dentro dos padrões éticos.
- Garantir o suprimento dos materiais nos prazos e qualidade definidas.
- Criar e desenvolver um cadastro de fornecedores.
- Criar processos de aquisição, que sejam ágeis e que permitam um efetivo controle.

Perfil do Comprador

Atualmente, com os inúmeros casos de corrupção, tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública,

a figura do comprador tornou-se central nos debates nas organizações.

O comprador é o elemento humano das compras, responsável pelo contato com o ambiente externo, representando a imagem da organização.

O atributo indispensável ao comprador é, sem sombra de dúvidas, sua postura ética, sempre respeitando os valores da empresa.

De acordo com Viana, *“Ser bom negociador, ter iniciativa e capacidade de decisão, bem como objetividade e idoneidade, são as principais características do comprador, as quais norteiam sua conduta profissional”* (VIANA, 2009).

Seguindo esse raciocínio, listamos no quadro abaixo as posturas desejadas ao comprador em um processo de negociação:

PERFIL DO COMPRADOR
POSTURAS DESEJADAS
● Priorizar os interesses da organização, sempre pautado nos valores éticos. ● Atuar de forma transparente nas negociações. ● Denunciar quaisquer irregularidades ou ilicitudes nas negociações. ● Tratar os fornecedores com isonomia. ● Buscar uma relação ganha-ganha com os fornecedores. ● Cumprir com os termos da negociação.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Fenili.

Estratégias de Aquisição

A escolha correta da estratégia de compras pode dar à organização uma grande vantagem competitiva. A primeira análise na estrutura organizacional é a decisão entre produzir o máximo de itens internamente na organização (Verticalização) ou adquirir o máximo de itens de terceiros (Horizontalização).

● Horizontalização x Verticalização

A organização pode decidir como estratégia de aquisição a produção interna da maioria dos materiais/produtos necessários para o processo produtivo (Verticalização), ou optar por adquirir mais de terceiros, em detrimento de fabricação própria (Horizontalização).

A verticalização é a estratégia que prevê que a empresa produzirá internamente tudo o que puder, ou pelo menos tentará produzir.

A horizontalização consiste na estratégia de comprar de terceiros o máximo possível de itens que compõem o produto final ou os serviços de que necessitam.

A escolha em produzir internamente, ou em adquirir os materiais no mercado, é sempre da alta administração, considerando os custos e a estrutura da organização.

Atualmente, as organizações têm grande preferência pela estratégia da horizontalização, assim, podemos constatar que um dos setores de maior expansão é o de terceirização e parcerias.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

MATEMÁTICA FINANCEIRA

FUNDAMENTOS DA MATEMÁTICA FINANCEIRA

A matemática financeira constitui um dos pilares da engenharia econômica, fornecendo instrumentos quantitativos para a análise do valor do dinheiro no tempo.

Em ambientes industriais, decisões relacionadas a investimentos em máquinas, ampliação de capacidade produtiva, aquisição de tecnologia, terceirização ou financiamento exigem a comparação de fluxos financeiros que ocorrem em momentos distintos. A premissa central é que valores monetários não são comparáveis diretamente quando situados em datas diferentes, pois o capital possui custo de oportunidade, risco e potencial de remuneração (Blank; Tarquin, 2012).

O conceito de valor do dinheiro no tempo fundamenta-se na ideia de que um recurso disponível no presente pode ser aplicado e gerar retorno futuro. Assim, R\$1.000,00 hoje não são equivalentes a R\$1.000,00 daqui a um ano, pois o valor presente pode ser investido e produzir rendimento. Essa lógica é essencial para decisões industriais que envolvem aquisição de ativos de longa duração, contratos de fornecimento e projetos de expansão.

Na engenharia de produção, a matemática financeira conecta-se diretamente à análise de custos, planejamento estratégico e avaliação de investimentos. O profissional deve ser capaz de interpretar taxas, comparar alternativas financeiras e compreender o impacto de juros e prazos sobre o resultado econômico da organização.

Na prática industrial, esse princípio se manifesta em decisões como:

- comprar ou financiar uma máquina;
- antecipar pagamento de fornecedores;
- avaliar retorno de ampliação de capacidade produtiva.

JUROS SIMPLES E JUROS COMPOSTOS

No regime de juros simples, os juros incidem exclusivamente sobre o capital inicial. Esse regime é mais comum em operações comerciais de curto prazo.

$$J = C \cdot i \cdot t$$
$$M = C + J$$

Em que:

- **J**: juros acumulados no período;
- **C**: capital inicial (principal);

- **i**: taxa de juros por período (expressa em forma decimal);
- **t**: tempo de aplicação ou número de períodos;
- **M**: montante final (capital acrescido dos juros).

EXEMPLO APLICADO

Uma indústria metalúrgica adquire matéria-prima no valor de R\$ 80 mil, com pagamento em três meses e juros simples de 2% ao mês.

$$J = 80.000 \cdot 0,02 \cdot 3 = 4.800$$
$$M = 80.000 + 4.800 = 84.800$$

Resultado:

O custo financeiro da compra foi de R\$ 4.800,00. Esse valor deve ser incorporado ao custo de produção, impactando diretamente a formação do preço do produto final.

No regime composto, os juros incidem sobre o capital acumulado, representando a prática predominante no mercado financeiro.

$$M = C (1 + i)^t$$

EXEMPLO APLICADO À AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTO

Uma indústria de alimentos financia uma máquina de envase no valor de R\$250 mil, à taxa de 1,5% ao mês, por 24 meses.

$$M = 250.000 \cdot (1,015)^{24}$$
$$M \approx 250.000 \cdot 1,432 = 358.000$$

Resultado:

Ao final do período, a empresa terá pagado aproximadamente R\$358.000. O custo financeiro do financiamento foi de cerca de R\$108.000. Essa informação é determinante para avaliar se o aumento de produtividade gerado pela máquina compensa o custo do capital. Gitman (2017) observa que a capitalização composta reflete com maior precisão a realidade dos contratos financeiros de médio e longo prazo.

TAXAS EQUIVALENTES

Taxas diferentes podem representar o mesmo custo efetivo quando consideradas as capitalizações.

Exemplo Comparativo Industrial

- Banco A: 1,8% ao mês;
- Banco B: 23% ao ano.

Converter 1,8% ao mês para taxa anual equivalente:

$$(1,018)^{12} - 1$$
$$\approx 1,238 - 1 = 23,8\%$$

Resultado:

A taxa anual equivalente do Banco A é aproximadamente 23,8% ao ano, superior à taxa de 23% do Banco B. Portanto, o financiamento anual é ligeiramente mais vantajoso. Assaf Neto (2021) destaca que a comparação correta de taxas evita decisões financeiras distorcidas.

GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS

CICLO DE VIDA

PROJETO, FASES E A RAZÃO DE SER DO CICLO DE VIDA

Projeto é o esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou um resultado exclusivo, e as duas qualificações dessa definição sustentam todo o restante da disciplina. O prazo é do esforço, não do resultado. Temporário indica que existem início e término determinados, ainda que o produto criado seja duradouro, e exclusivo indica que o objeto produzido difere, em alguma medida relevante, de tudo o que a organização já entregou antes.

A operação continuada segue lógica oposta, porque repete rotinas estáveis para sustentar o negócio ao longo do tempo, sem prazo de encerramento previsto. A dificuldade técnica não converte rotina em projeto. O abastecimento diário de um terminal, a emissão mensal da folha de pagamento e a manutenção preventiva programada são operações, enquanto a construção de um novo pier, a implantação de um sistema de gestão e a certificação de uma unidade em norma ambiental são projetos.

Entre o projeto isolado e a estratégia da organização existem dois níveis intermediários que o vocabulário técnico distingue com rigor. Programa é o conjunto de projetos relacionados, gerenciados de forma coordenada para obter benefícios que não seriam alcançados se cada um fosse conduzido isoladamente, e portfólio é o conjunto de projetos, programas e operações agrupado para facilitar o gerenciamento e atender a objetivos estratégicos, sem exigir qualquer relação técnica entre seus componentes.

Ciclo de vida do projeto é a série de fases que o esforço percorre desde o início até o encerramento, e essa organização em etapas não é formalidade burocrática. Fase é o agrupamento lógico de atividades que resulta na conclusão de uma ou mais entregas, e o encadeamento delas divide um trabalho de grande porte em blocos administráveis, com pontos definidos de avaliação e de decisão.

A razão de existir do ciclo de vida está na assimetria entre o que se sabe e o que se compromete ao longo do empreendimento. No começo, a organização detém pouca informação e ainda não gastou quase nada, e no final detém informação completa mas já comprometeu quase todo o orçamento. Estruturar o trabalho em fases cria oportunidades formais de decidir sobre a continuidade enquanto o custo de mudar ainda é baixo.

A quantidade e o nome das fases variam conforme o setor, a organização e a natureza do objeto, sem que exista um modelo obrigatório de aplicação universal. Um empreendimento de engenharia costuma falar em viabilidade, projeto conceitual, projeto básico, projeto

executivo, construção, comissionamento e partida, ao passo que um projeto de sistemas fala em concepção, elaboração, construção e transição.

A definição das fases depende de critérios objetivos que a organização precisa fixar antes de iniciar o trabalho, sob pena de a divisão virar rótulo sem consequência. Contam a necessidade de gestão, a natureza das entregas intermediárias, os pontos em que o financiamento é liberado, os marcos contratuais e regulatórios e o grau de incerteza que se pretende reduzir antes de autorizar a etapa seguinte.

A governança do empreendimento se apoia nessa estrutura, porque cada transição de fase abre a possibilidade de revisar premissas, ajustar o plano ou encerrar o esforço antes que ele consuma recursos maiores.

AS FASES GENÉRICAS E O COMPORTAMENTO DE CUSTO, RISCO E INFLUÊNCIA

A literatura de gerenciamento reconhece uma estrutura genérica de ciclo de vida, aplicável a qualquer projeto quando se abstraem as particularidades setoriais. Ela se compõe de quatro momentos, o início do projeto, a organização e preparação, a execução do trabalho e o encerramento, e cada um deles apresenta comportamento próprio de esforço, custo e incerteza.

No início do projeto, a organização identifica a necessidade, nomeia o gerente, define o objetivo em termos amplos e autoriza formalmente o empreendimento. O documento típico dessa etapa é o termo de abertura, que registra a justificativa, os objetivos mensuráveis, os requisitos de alto nível, as premissas, as restrições e a designação da autoridade do gerente sobre os recursos. Ele é assinado por autoridade externa à equipe do projeto.

A organização e preparação corresponde ao planejamento detalhado, quando o objetivo amplo se converte em escopo delimitado, cronograma, orçamento e planos auxiliares. Nessa etapa se constrói a estrutura analítica do projeto, estimam-se durações e custos, mapeiam-se riscos e definem-se os critérios de aceitação de cada entrega.

A execução do trabalho concentra o maior volume de recursos, porque é quando as entregas são efetivamente produzidas e o plano encontra a realidade da obra. O gerente coordena pessoas e fornecedores, mede o desempenho contra as linhas de base, processa solicitações de mudança e mantém as partes interessadas informadas sobre os desvios apurados.

O encerramento formaliza a aceitação das entregas, encerra contratos, libera recursos, arquiva a documentação e registra as lições aprendidas. Projeto que termina sem encerramento formal deixa pendências contratuais abertas, impede a apuração final de custos e desperdiça o conhecimento adquirido durante a execução.

O consumo de custo e de pessoal segue, ao longo dessas fases, uma curva característica de baixa intensidade no início, pico na execução e queda rápida no encerramento. O gráfico acumulado desse comportamento é a curva S, usada para comparar o desembolso previsto com o realizado e identificar adiantamento ou atraso financeiro do empreendimento. A curva acumula valores, não fluxos isolados de cada período.

O risco e a incerteza são máximos no início e decrescem à medida que decisões são tomadas e

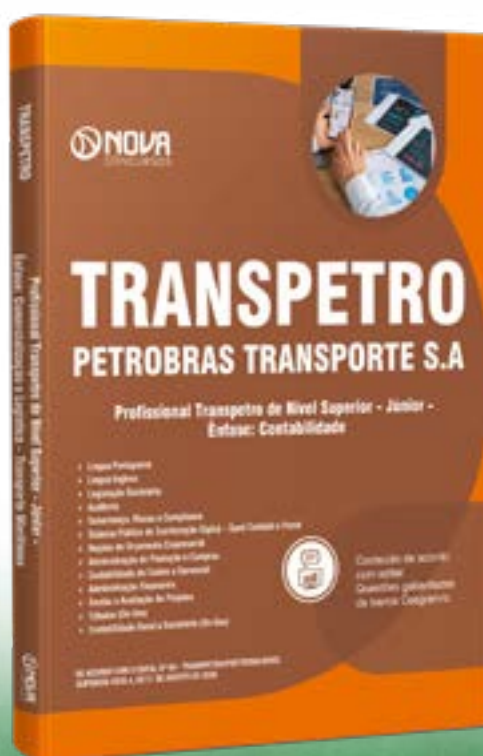
MAIS DE 100 MIL ALUNOS APROVADOS!

 **799 APROVADOS NO
BANCO DO BRASIL 2021**

 **92 APROVADOS
NO TJ-MG 2022**

 **213 APROVADOS
NO SEAGRI/DF 2022**

 **337 APROVADOS
NO INSS 2022**



GOSTOU DESSA DEMONSTRAÇÃO?

Aproveite o Desconto especial e adquira
a versão completa desse material!

ADQUIRIR MATERIAL COMPLETO