

**ADOÇÃO DA IFRS 16 – ARRENDAMENTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA NACIONAL DE GRANDE PORTE**

Leandro D Avila Da Silva - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Alcilene Veloso Cruz - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Aline Pereira - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Juliana Ventura Amaral - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Paschoal Tadeu Russo - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

**Resumo**

Este relato técnico aborda a implantação do controle de arrendamentos em uma empresa varejista após a adoção obrigatória do IFRS 16 no Brasil em 2019. A principal mudança foi o reconhecimento dos arrendamentos no balanço patrimonial, eliminando a distinção entre operacionais e financeiros, tornando as demonstrações mais transparentes e comparáveis. A Companhia estruturou a implantação utilizando a ferramenta 5W2H, definindo responsabilidades entre os departamentos envolvidos. A aquisição do software GESPLAN automatizou os cálculos de mensuração dos ativos e passivos de arrendamento, garantindo maior precisão e eficiência. Entre os desafios enfrentados, destacam-se a falta de padronização nos contratos, divergências nos controles internos e resistência às mudanças, superados por meio de treinamentos e ajustes operacionais. Como resultado, a empresa melhorou a governança contábil, reduziu erros e fortaleceu sua transparência financeira, corrigindo distorções significativas nos registros patrimoniais. A experiência demonstrou que, com planejamento estruturado, sistemas adequados e comunicação eficaz, é possível atender às exigências da IFRS 16, garantindo informações confiáveis para tomada de decisão.

**Palavras-chave:** IFRS 16, CPC 06, Implantação

**Abstract**

This paper discusses the implementation of lease control in a retail company following the mandatory adoption of IFRS 16 in Brazil in 2019. The main change was the recognition of leases in the balance sheet, eliminating the distinction between operational and financial leases, making financial statements more transparent and comparable. The company structured the implementation using the 5W2H tool, defining responsibilities among the departments involved. The acquisition of the GESPLAN software automated the measurement calculations of lease assets and liabilities, ensuring greater accuracy and efficiency. Among the challenges faced were lack of standardization in contracts, discrepancies in internal controls, and resistance to change, which were overcome through training and operational adjustments. As a result, the company improved accounting governance, reduced errors, and strengthened financial transparency, correcting significant distortions in balance sheet records. Results demonstrated that with structured planning, adequate systems, and effective communication, it is possible to comply with IFRS 16 requirements, ensuring reliable information for decision-making.

**Keywords:** IFRS 16, CPC 06, Implantation.

## ADOÇÃO DA IFRS 16 – ARRENDAMENTOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA VAREJISTA NACIONAL DE GRANDE PORTE

### Resumo

Este relato técnico aborda a implantação do controle de arrendamentos em uma empresa varejista após a adoção obrigatória do IFRS 16 no Brasil em 2019. A principal mudança foi o reconhecimento dos arrendamentos no balanço patrimonial, eliminando a distinção entre operacionais e financeiros, tornando as demonstrações mais transparentes e comparáveis. A Companhia estruturou a implantação utilizando a ferramenta 5W2H, definindo responsabilidades entre os departamentos envolvidos. A aquisição do *software* GESPLAN automatizou os cálculos de mensuração dos ativos e passivos de arrendamento, garantindo maior precisão e eficiência. Entre os desafios enfrentados, destacam-se a falta de padronização nos contratos, divergências nos controles internos e resistência às mudanças, superados por meio de treinamentos e ajustes operacionais. Como resultado, a empresa melhorou a governança contábil, reduziu erros e fortaleceu sua transparência financeira, corrigindo distorções significativas nos registros patrimoniais. A experiência demonstrou que, com planejamento estruturado, sistemas adequados e comunicação eficaz, é possível atender às exigências da IFRS 16, garantindo informações confiáveis para tomada de decisão.

**Palavras-chave:** IFRS 16, CPC 06, Implantação.

## ADOPTION OF IFRS 16 – LEASES: CASE STUDY IN A LARGE NATIONAL RETAIL COMPANY

### Abstract

This paper discusses the implementation of lease control in a retail company following the mandatory adoption of IFRS 16 in Brazil in 2019. The main change was the recognition of leases in the balance sheet, eliminating the distinction between operational and financial leases, making financial statements more transparent and comparable. The company structured the implementation using the 5W2H tool, defining responsibilities among the departments involved. The acquisition of the GESPLAN software automated the measurement calculations of lease assets and liabilities, ensuring greater accuracy and efficiency. Among the challenges faced were lack of standardization in contracts, discrepancies in internal controls, and resistance to change, which were overcome through training and operational adjustments. As a result, the company improved accounting governance, reduced errors, and strengthened financial transparency, correcting significant distortions in balance sheet records. Results demonstrated that with structured planning, adequate systems, and effective communication, it is possible to comply with IFRS 16 requirements, ensuring reliable information for decision-making.

**Keywords:** IFRS 16, CPC 06, Implantation.

### 1. Introdução

A globalização e as crescentes transações internacionais nas últimas décadas, exigiram uma adaptação da contabilidade financeira, de modo que as informações contidas nas demonstrações financeiras evidenciem de forma cada mais transparente a natureza dessas transações. Neste contexto, a convergência às normas internacionais de contabilidade é pela International Financial Reporting Standards (IFRS). Segundo Andreazza (2020), essa padronização visa não apenas a

uniformidade nos procedimentos contábeis, mas também o fortalecimento da comparabilidade, transparência e confiabilidade das demonstrações financeiras entre diferentes jurisdições.

No Brasil, a convergência às IFRS foi implementada gradualmente entre 2008 e 2010, resultando em uma transformação substancial na forma de reportar a realidade econômica das entidades (Gelbcke et al., 2018; Andreazza, 2020). A adoção da IFRS 16 – Arrendamentos, em vigor a partir de 1º de janeiro de 2019 por meio do Comitê de Pronunciamentos Contábeis 06 (R2) – Arrendamentos (CPC) (2021), representa um dos marcos mais relevantes desse processo. A nova norma eliminou a distinção entre arrendamentos operacionais e financeiros do ponto de vista do arrendatário, exigindo o reconhecimento de praticamente todos os contratos de arrendamento no balanço patrimonial, com o registro simultâneo de um ativo de direito de uso e um passivo de arrendamento (IASB, 2016; Rios & Marion, 2019; Gelbcke et al., 2018).

Essa mudança visou mitigar distorções relevantes na mensuração da estrutura financeira das empresas, especialmente aquelas que utilizavam intensivamente contratos de arrendamento operacional, os quais permaneciam “fora do balanço” sob a vigência da norma anterior, IAS 17 (Rios & Marion, 2024). Nesse cenário, a IFRS 16 busca alinhar a representação contábil à essência econômica das transações, conforme preconizado na estrutura conceitual da contabilidade, reforçando atributos qualitativos como relevância, fidedignidade e comparabilidade (Gonzales, Santos & Silva, 2021; CPC 00).

Contudo, a aplicação prática da norma impõe desafios relevantes às organizações, sobretudo no que tange à gestão interdepartamental, qualidade da informação e governança dos dados contratuais. Estudos como o de Daowadueng et al. (2023) ressaltam que sistemas de custeio e controle mais robustos são essenciais para fornecer suporte informacional confiável à tomada de decisões, ao passo que Moura, Franz e Cunha (2015) destacam a relação entre qualidade da informação contábil e a efetividade da governança corporativa.

Neste contexto, o presente artigo técnico relata a experiência de uma empresa varejista nacional com mais de 230 unidades, que adotou a IFRS 16 com base em um projeto estruturado, utilizando a ferramenta de gestão 5W2H e promovendo integração entre os departamentos de Expansão, Jurídico, Centro de Serviços Compartilhados (CSC), Financeiro e Contabilidade. A implantação foi viabilizada por meio do uso do sistema GESPLAN e da superação de barreiras operacionais e culturais, como a resistência à mudança e a heterogeneidade dos contratos.

Conforme argumentado por Rossing, Hemling e Hoffjan (2024), a construção de relacionamentos sólidos entre áreas técnicas e operacionais é essencial para garantir o fluxo adequado de informações e reduzir assimetrias informacionais, sobretudo em contextos regulatórios exigentes. A experiência relatada neste estudo reforça essa perspectiva, evidenciando que a cooperação interdepartamental e a adoção de tecnologias adequadas podem transformar o departamento contábil de um simples executor de normas em um parceiro estratégico do negócio.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Informação Contábil**

Andreazza (2020) aponta que a padronização das normas contábeis ganhou relevância no cenário global contemporâneo devido à crescente expansão das empresas para além de suas fronteiras nacionais. O propósito dessa harmonização internacional é garantir que diferentes países adotem princípios e práticas contábeis de maneira uniforme, facilitando o desenvolvimento econômico, o intercâmbio de informações e as transações comerciais entre companhias ao redor do mundo.

Gelbcke, Santos, Iudícibus & Martins (2018) indicam que a incorporação das normas internacionais de contabilidade, IFRS, no Brasil ocorreu na primeira década do século XXI, representando um avanço significativo na área contábil. Essa adoção marcou uma evolução importante, promovendo maior transparência e uniformidade nos relatórios financeiros do país.

Andreazza (2020) explica que o processo de implementação das normas internacionais de contabilidade no Brasil ocorreu em duas etapas, iniciando-se em 2008 e sendo finalizado em 2010, consolidando a adoção completa das IFRS no país.

## **2.2. Reporte e Qualidade da Informação Contábil**

Segundo Daowadueng et al. (2023), o reporte de informações contábeis é impactado pelas decisões estratégicas das empresas, sendo que sistemas de custeio mais complexos tendem a fornecer dados mais detalhados para suporte à gestão.

A qualidade das informações contábeis é essencial para garantir a segurança dos usuários desses dados ao avaliar uma empresa, conforme apontado por Moura, Franz e Cunha (2015). Segundo os mesmos autores, a qualidade da informação contábil está relacionada ao grau em que as demonstrações financeiras representam fielmente a realidade econômica da empresa e permite a necessária compreensão da informação apresentada.

Akins (2018) aponta que certos fatores relacionados à qualidade da informação podem influenciar a capacidade de financiamento das empresas, sendo a adoção das normas contábeis internacionais IFRS um dos elementos que contribuem para a melhoria dos relatórios financeiros. Conforme Ball, Li e Shivakumar (2015), a adoção de normas contábeis internacionais amplia a discricionariedade das regras contábeis, o que pode impactar negativamente a obtenção de crédito pelas empresas. No entanto, Akins (2018) destaca que a implementação das IFRS contribuiu para a redução de divergências entre as agências de classificação de risco e minimizou as incertezas na formalização de contratos de dívida.

De acordo com Anagnostopoulou (2017), a aplicação mais rigorosa das normas no país pode ter um impacto relevante na percepção de confiabilidade da informação contábil pelos credores, influenciando assim as condições de financiamento. Gonzales, Santos e Silva (2021) explicam que o *disclosure* se refere à qualidade das informações financeiras e econômicas disponibilizadas pelas entidades, auxiliando os usuários na compreensão do passado e na projeção do futuro.

Essa prática atende às características qualitativas da informação contábil, como compreensibilidade, relevância, confiabilidade e comparabilidade, conforme definido na estrutura conceitual da contabilidade (CPC 00). Segundo Gonzales et al. (2021), sua principal função é reduzir a assimetria informacional no mercado, garantindo que os agentes tenham acesso a informações relevantes para a tomada de decisão.

## **2.4. Norma de Arrendamento: de IAS 17 para IFRS 16**

Gelbcke et al. (2018) explicam que o arrendamento mercantil, também chamado de *leasing*, é regulamentado pela norma internacional IFRS 16 e consiste na transferência do direito de uso de um ativo por um período determinado, mediante pagamento. O arrendatário é quem utiliza o bem, enquanto o arrendador é o seu proprietário legal. Em muitos casos, essa modalidade ocorre porque o arrendatário necessita do ativo para suas operações, mas não dispõe de recursos para adquiri-lo ou simplesmente não deseja possuí-lo formalmente, optando, assim, por contratá-lo mediante pagamento periódico.

Almeida (2020) explica que a identificação de um contrato de arrendamento parte da verificação da existência de um bem específico e da capacidade do cliente de controlar seu uso. Quando essas condições são atendidas, o arrendamento deve ser reconhecido no balanço patrimonial do arrendatário, registrando o direito de uso do ativo no lado do ativo e a obrigação correspondente no passivo.

### **2.4.1 IAS 17 – Antiga norma de arrendamento mercantil**

Gelbcke et al. (2018) destacam que, sob a vigência da IAS 17, os arrendamentos mercantis operacionais eram contabilizados apenas como despesa pelos arrendatários, sem refletir

adequadamente a realidade financeira da empresa. Embora houvesse um ativo e um passivo relacionados ao arrendamento, esses valores não eram registrados no balanço patrimonial, gerando críticas significativas à norma.

O tratamento dado a essas operações, como despesas

...afirmam que no Brasil, o tratamento dado a essas operações, independentemente de sua natureza, era de simplesmente contabilizá-las, ao longo do contrato de arrendamento, como despesa no resultado do exercício. Isso feria, em alguns casos, a substância da operação porque, na verdade, tratava-se de uma operação de financiamento. Era um exemplo típico da prevalência da forma contra a essência (Rios e Marion, 2024, p. 193).

#### **2.4.2 IFRS 16 – Nova norma de arrendamento mercantil**

Gelbcke et al. (2018) explicam que a IFRS 16, assim como o CPC 06 (R2), tem como objetivo definir princípios claros para mensuração, reconhecimento e divulgação de arrendamentos, assegurando que arrendadores e arrendatários forneçam informações relevantes e fidedignas. Esses dados são essenciais para que os usuários das demonstrações financeiras possam analisar o impacto dos arrendamentos na posição financeira, no fluxo de caixa e no desempenho econômico das empresas. Andreazza (2020) complementa que um contrato de arrendamento é caracterizado pela existência de um ativo identificado e pelo direito do cliente de controlá-lo durante determinado período mediante pagamento. Esse controle ocorre quando o arrendatário usufrui dos benefícios econômicos associados ao ativo ao longo do contrato, sendo que a especificação do bem no contrato é fundamental para sua identificação.

De acordo com a IFRS 16, foi introduzido um modelo contábil único para o arrendatário, exigindo o reconhecimento de ativos e passivos referentes a todos os contratos de arrendamento com prazo superior a 12 (doze) meses, exceto quando o ativo subjacente for de baixo valor. O arrendatário deve reconhecer um ativo de direito de uso, representando o direito de utilizar o ativo arrendado, e um passivo de arrendamento, representando a obrigação de realizar os pagamentos contratuais (*International Accounting Standards Board – IASB, 2016*).

#### **2.4.3 Síntese das mudanças**

A partir de 1º de janeiro de 2019, tornou-se obrigatória no Brasil a adoção do CPC 06 (R2) – convergente ao IFRS 16, que trata do reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação de arrendamentos. Essa mudança representou uma mudança significativa no tratamento contábil dos contratos de arrendamento, especialmente do ponto de vista do arrendatário.

Antes da adoção do IFRS 16, os arrendamentos eram classificados como operacionais, reconhecidos apenas como despesa no resultado, ou como financeiros, reconhecidos no ativo e no passivo. Gelbcke et al. (2018) destacam que, sob a vigência da IAS 17, os arrendamentos mercantis operacionais eram contabilizados apenas como despesa pelos arrendatários, sem refletir adequadamente a realidade financeira da empresa. Embora houvesse um ativo e um passivo relacionados ao arrendamento, esses valores não eram registrados no balanço patrimonial, gerando críticas significativas à norma.

Com o IFRS 16, essa distinção deixou de existir para os arrendatários. Atualmente, praticamente todos os contratos de arrendamento são reconhecidos no balanço patrimonial, por meio de: a) Ativo de Direito de Uso (*Right-of-Use Asset*): representa o direito de usar o ativo arrendado durante o prazo contratual; e b) Passivo de Arrendamento (*Lease Liability*): corresponde à obrigação de efetuar os pagamentos futuros do arrendamento.

### **3. Métodos**

Este estudo caracteriza-se como um relato técnico com o objetivo de descrever, de forma sistematizada, a intervenção em uma empresa varejista nacional de grande porte durante o processo

de implementação da norma contábil IFRS 16 (CPC 06 R2). O foco está nos procedimentos operacionais, organizacionais e tecnológicos adotados, bem como nos desafios enfrentados e nos resultados obtidos após a adoção da nova norma. A combinação entre evidências documentais, registros do sistema GESPLAN e o relato dos agentes envolvidos – foram usadas como fonte da intervenção realizada, conferindo uma visão abrangente e crítica sobre o processo analisado.

Oyadomari et al. (2014) trazem que a pesquisa intervencionista, também considerada como uma vertente da pesquisa-ação, é uma técnica que tem o objetivo de juntar a teoria com a prática, utilizando da técnica de estudar o objeto em sua prática cotidiana, mas sempre com o propósito de gerar contribuições teóricas relevantes. O pesquisador atua como um agente interventor no processo, com isso ele deixa de somente analisar os dados para chegar a conclusões, e passa a agir sobre o objeto de estudo.

Este estudo propõe-se a relatar a implantação de um novo controle para as operações de aluguéis de lojas (arrendamentos) de uma empresa varejista com cerca de 230 lojas distribuídas em 20 unidades da Federação, a partir de agora denominada Companhia, especialmente a partir da obrigatoriedade da adoção do IFRS 16 no Brasil em 2019, destacando a importância da comunicação assertiva, e da clara atribuição de papéis e responsabilidades entre os diversos departamentos da organização para fins de obter um controle adequado.

## **4. Apresentação do Relato**

### **4.1 Antes**

Até o advento dessa norma a Companhia efetuava os registros dos aluguéis de suas lojas diretamente em despesas, respeitando o princípio da competência, ou seja, a cada mês, reconhecia a despesa de aluguel correspondente em seu resultado tendo como contrapartida seu Passivo, independentemente da data do pagamento dele.

Esta sistemática, apesar de suas vantagens decorrentes de simplificação do processo, acabava por distorcer os números das Companhias, porque até então os contratos de arrendamento eram classificados entre operacionais e financeiros, sendo que apenas os últimos eram reconhecidos no balanço patrimonial. Isso permitia que companhias com contratos relevantes de arrendamento operacional mantivessem compromissos significativos “fora do balanço”, registrando apenas a despesa mensal na demonstração de resultados. Como consequência, os ativos e passivos dessas empresas pareciam artificialmente reduzidos, o que distorcia indicadores financeiros como alavancagem, retorno sobre ativos (ROA) e EBITDA.

Essa abordagem prejudicava a comparabilidade entre companhias com modelos operacionais semelhantes, mas com estratégias distintas de aquisição ou uso de ativos. Por exemplo, empresas que arrendavam ativos por meio de contratos operacionais aparentavam ser menos endividadas do que aquelas que financiavam a compra desses mesmos ativos ou utilizavam arrendamentos financeiros.

O IFRS 16 veio para eliminar essa assimetria, ao exigir que praticamente todos os arrendamentos sejam reconhecidos no balanço, aumentando a transparência e a comparabilidade entre demonstrações financeiras. Rios e Marion (2019) indicam que, antes da implementação da IFRS 16, a contabilização dos arrendamentos, sob a vigência da IAS 17, não seguia plenamente a estrutura conceitual da contabilidade, que prioriza a essência sobre a forma. A mudança trazida pela IFRS 16 corrigiu essa questão ao adotar o regime de competência, possibilitando o reconhecimento do ativo e a apropriação dos juros do arrendamento ao resultado do exercício

### **4.2. Intervenção - Objetivo e Metodologia (5W2H)**

O objetivo do novo controle era assegurar em primeiro lugar um fluxo correto e eficiente das informações nos diversos departamentos envolvidos e em segundo lugar, mas não menos

importante, aumentar a confiabilidade dos cálculos de capitalização e subsequentes amortizações de modo a garantir a adequação das demonstrações financeiras.

O fluxo de informações percorre diversos departamentos da Companhia, sendo eles: Departamento de Expansão e Engenharia, Jurídico, CSC – Centro de Serviços Compartilhados, Financeiro e Contabilidade, que ficou responsável por amarrar todas as pontas, e para tanto utilizou a ferramenta de gestão 5W2H, que permitiu organizar as ações com clareza de responsabilidades, prazos e finalidades. Os pontos macros estão descritos na Tabela 1, e quando da efetiva execução cada um deles se desdobrou em um ou mais subpontos.

**Tabela 1**

*Utilização do método 5W2H*

Elemento	Pergunta	Resposta
<i>What?</i>	O que será feito?	Implantar um sistema padronizado de controle de arrendamentos de acordo com o IFRS 16.
<i>Why?</i>	Por que será feito?	Atender às exigências contábeis e regulatórias, aumentar a qualidade dos controles internos, proporcionar mais transparência às operações e robustecer à qualidade das demonstrações financeiras.
<i>Where?</i>	Onde será feito?	Todas as empresas que compõem o grupo econômico, com atividades a serem desenvolvidas Departamentos de Engenharia e Expansão, Jurídico, CSC, Financeiro e Contábil.
<i>When?</i>	Quando será feito?	Iniciado no segundo semestre de 2021, com conclusão no primeiro semestre de 2022, concomitantemente com a apresentação das demonstrações financeiras do exercício de 2021.
<i>Who?</i>	Quem será o responsável?	Projeto liderado pela Contabilidade, com participação ativa das áreas de Engenharia e Expansão, Jurídico, Expansão, CSC (Centro de Serviços Compartilhados) e financeiro.
<i>How?</i>	Como será feito?	Por meio de levantamento de contratos, definição de papéis e responsabilidades, implantação de novos controles e revisão de procedimentos. Para atingimento dos objetivos propostos a Companhia entendeu necessário a aquisição de um <i>software</i> de “prateleira” denominado GESPLAN, o qual entrega os cálculos de mensuração do direito de uso e respectivas amortizações com dinamismo e aderência as normas. Com este sistema as dificuldades existentes na mensuração necessária a cada renegociação, aditivo ou desconto obtido foram superadas.
<i>How much?</i>	Quanto custará?	A implantação utilizou principalmente recursos internos da Companhia, sendo o único investimento relevante a contratação da licença de uso do sistema GESPLAN à um custo de aproximadamente R\$ 50.000 ao ano.

### 4.3. Intervenção - Planejamento e Alinhamento Interdepartamental

Pesquisas empíricas como a realizada por Rossing et al. (2024), sugerem que a construção de relacionamentos nas organizações é um dos aspectos fundamentais para que os contadores saiam da posição de aplicadores de normas e se tornem parceiros de negócios, atuando de forma mais estratégica, agregando valor à organização, melhorando a efetividade da governança corporativa e, mais do que isso, através da troca de conhecimento mútuo e relacionamento mais próximo, o fluxo de informações e comunicação com a contabilidade melhora, mitigando o risco de assimetria informacional entre as áreas de negócio e áreas de *backoffice*, tais como a contabilidade.

Desde o início, reconheceu-se que a correta aplicação do IFRS 16 demandaria integração entre várias áreas. A liderança do projeto ficou com a Contabilidade, que estruturou um comitê de trabalho envolvendo os principais *stakeholders*:

- Jurídico: Responsável pela validação formal dos contratos, conferência de cláusulas relevantes para mensuração do passivo e do ativo, controle de assinaturas e arquivamento.
- Expansão: Responsável pela escolha dos pontos, negociações comerciais, definição de prazos, carências e condições de reajuste dos contratos.
- CSC: Responsável pelo recebimento e registro dos boletos relacionados aos contratos, assegurando que os pagamentos fossem classificados corretamente.
- Financeiro: Responsável pela realização das baixas e pelo envio de relatório mensal de suporte ao contas a pagar, garantindo alinhamento com os saldos dos passivos reconhecidos.
- Contabilidade: Responsável por mensurar e registrar adequadamente nos livros e informes contábeis os ativos decorrentes de direitos de uso de imóveis e os passivos relacionados as obrigações a pagar por conta dos arrendamentos. Responsável por liderar o projeto e assegurar que todas as informações e fluxos documentais estejam devidamente coerentes e organizados.

Assim como sugerido por Rossing et al. (2024), essa integração foi essencial para melhorar a qualidade da informação contábil, além de evitar erros de classificação, omissões de contratos ou divergências entre os saldos registrados e os pagamentos realizados.

#### **4.4. Intervenção - Etapas de Implantação (STEPS)**

A implantação foi dividida em etapas sequenciais, com marcos intermediários que facilitaram o acompanhamento e a correção de desvios:

1. Mapeamento e inventário de contratos ativos: Levantamento de todos os contratos de locação vigentes, com extração de dados essenciais (prazo, valores, indexadores, carências, revisões).
2. Padronização de formulário de entrada: Criação de modelo padrão de entrada de dados contratuais para facilitar a contabilização e o cálculo automatizado do ativo e do passivo de arrendamento.
3. Implantação do Sistema GESPLAN: Cadastramento de todos os contratos vigentes no sistema, como a devida homologação dos cálculos e suportes entregues, mediante recálculo em planilhas de Excel, desenvolvidas para estes testes.
4. Treinamento das áreas envolvidas: Realização de sessões de alinhamento com todas as áreas envolvidas para explicar os impactos do IFRS 16 e os novos fluxos operacionais, além capacitação específica para o time contábil para utilização do sistema GESPLAN.
5. Implementação de rotina mensal de conferência e baixa: Atribuição de responsabilidades mensais para conferência de saldos, baixas e ajustes contábeis.
6. Validação e auditoria interna: Revisão do processo pela área de controles internos e preparação dos suportes e notas explicativas para revisão da auditoria externa e publicação no conjunto das demonstrações financeiras.

#### **4.5. Intervenção - Desafios Superados**

Durante a implantação, diversos desafios precisaram ser enfrentados, sendo os principais:

- Falta de padronização nos contratos antigos: Muitos contratos apresentavam informações incompletas ou redigidas sem uniformidade, dificultando a mensuração. Nestes casos foi necessário acessar os departamentos jurídico e de expansão para obtenção das informações e entendimento das premissas específicas, sendo necessário estudar alternativas de registro no GESPLAN que fugissem ao padrão. Exemplos: a) Casos em que o pagamento do aluguel é antecipado a fim de assegurar a locação de um imóvel que muito interesse a Companhia; b) Casos que são realizadas intervenções significativas nos imóveis, ondes os custos envolvidos são abatidos dos aluguéis futuros.

- Divergências entre os controles das diversas áreas envolvidas: CSC, financeiro e contabilidade operavam com visões diferentes, efetuando registros desalinhados um dos outros, provocando insegurança quanto a veracidade das informações e a necessidade constante de reconciliações e “bridges” para entender as diferenças.
- Resistência à mudança: Parte das equipes demonstrou resistência às novas rotinas e alinhamentos, exigindo maior esforço em comunicação e convencimento.

#### 4.6. Depois - Resultados e Benefícios Observados

Após a implantação, os principais resultados observados foram:

- Maior transparência nas demonstrações contábeis;
- Alinhamento entre os valores pagos e os saldos registrados;
- Redução de retrabalho e erros contábeis;
- Fortalecimento da governança e da integração entre as áreas.

Ademais, com essas vantagens é possível que haja uma melhora do valor da Companhia. Vale destacar que Cardoso e Britto (2023) haviam destacado que pesquisas sobre a relevância da IFRS 16 para o valor das empresas após o início da sua vigência são mais restritas, notadamente no Brasil. No estudo dos autores, a conclusão foi que a IFRS 16 não se mostrou relevante para o valor das empresas de quase todos os setores, à exceção de saúde e consumo não cíclico, com relação positiva.

#### 5. Considerações finais

Ao final do processo de revisão dos contratos, alinhamento de informações com as diversas áreas e cadastramento no sistema GESPLAN, constatou-se uma distorção nas demonstrações contábeis na ordem de R\$ 16 milhões, número expressivo e relevante no contexto da Companhia, o qual foi prontamente corrigido.

A experiência da Companhia na implantação do controle de arrendamentos em linha com o IFRS 16 demonstrou que, com a devida comunicação e alinhamento das áreas, somada à utilização de um *software* suficientemente robusto e homologado para a atividade é possível atender às exigências da norma com confiabilidade e dentro de um limite de tempo razoável. O uso do 5W2H foi peça importante para garantir clareza, engajamento e execução eficiente, permitindo que a contabilidade deixasse de ser apenas um centro registrador e assumisse papel de protagonismo na liderança da transformação contábil da Companhia.

A evolução da norma do *leasing* é um caso especialmente relevante para o estudo da contabilidade, devido às consequências econômicas que podem afastar a normatização dos conceitos contábeis (Cardoso & Britto, 2023). Nesse sentido, este estudo traz contribuições teóricas ao aprofundar o estudo sobre o tema.

Esta pesquisa também traz contribuições práticas ao reportar detalhadamente o processo de implantação da norma, o que pode auxiliar profissionais a compreenderem o processo e viabilizarem a implantação de normas futuras.

Este estudo apresenta duas limitações principais. Primeiramente, ao se concentrar na perspectiva de um único participante, os resultados podem não ser diretamente aplicáveis a outros contextos organizacionais. Em segundo lugar, a ausência de múltiplos participantes pode restringir uma compreensão mais ampla dos processos analisados. Recomenda-se a realização de pesquisas futuras com uma amostra mais diversificada para validar e ampliar essas descobertas.

#### Referências

- Almeida, M. C. (2020). *Contabilidade avançada em IFRS e CPC* (2a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Akins, B., (2017). Qualidade dos Relatórios Financeiros e Incerteza sobre Risco de Crédito entre as Agências de Classificação de Crédito. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2375976>
- Anagnostopoulou, S. C. Accounting Quality and Loan Pricing: The Effect of Cross country Differences in Legal Enforcement (2017). *International Journal of Accounting*, v. 52, n. 2, p. 178–200, 1 jun. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2016.11.001>. Recuperado de : < <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020706316300966>.
- Andreazza, E. R. (2020). *O impacto da adoção da nova norma de arrendamento mercantil (IFRS 16): Estudo de caso em uma indústria de Caxias do Sul/RS* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil.
- Ball, R.; Li, X.; Shivakumar, L. (2015). Contractibility and Transparency of Financial Statement Information Prepared Under IFRS: Evidence from Debt Contracts Around IFRS Adoption. *Journal of Accounting Research*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2278946>
- Cardoso, V. R. S., & Britto, P. A. P. (2023). Análise setorial do impacto da IFRS 16 e covid-19 nos indicadores das arrendatárias brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 34(93), e1673. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20231673.pt>
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). (2021). *Pronunciamento Técnico CPC 00 (R2) – Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro*. Recuperado de: [https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573\\_CPC00\(R2\).pdf](https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf)
- Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). (2021). *Pronunciamento Técnico CPC 06 (R2) – Operações de Arrendamento Mercantil*. Recuperado de: [https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/static.cpc.aatb.com.br/Documentos/533\\_CPC\\_06\\_R2\\_rev%2023.pdf](https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/static.cpc.aatb.com.br/Documentos/533_CPC_06_R2_rev%2023.pdf)
- Daowadueng, P.; Hoozée, S.; Jorissen, A. & Maussen, S. (2023). Do costing system design choices mediate the link between strategic orientation and cost information usage for decision making and control?. *Management Accounting Research*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100854>
- Gelbcke, E. R., Santos, A. dos., Iudícibus, S. de., & Martins, E. (2018). *Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC* (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Gonzales, A., Silva, Ícaro L. de S. & Santos, F. de A. (2022). Avaliação do nível de disclosure de arrendamentos mercantis nas demonstrações contábeis de empresas de consumo não-cíclico: um estudo sob a luz do novo IFRS 16 . *Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte* - ISSN 2176-9036, 14(1), 229–244. DOI: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2022v14n1ID25192>
- International Financial Reporting Standards Foundation (2016). *IFRS 16 - Leases*. Recuperado de: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-16-leases/>

- International Accounting Standards Board (IASB). (2003). *IAS 17 - Leases*. International Financial Reporting Standards (IFRS). Recuperado de: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-17-leases/>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. (Rev. and expanded ed.). Jossey-Bass.
- Moura, G. D. de., Franz, L. & Cunha, P. R. da. Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração. *Contaduría y Administración*, p. 423–446, 2015. DOI 10.1016/S0186-1042(15)30008-5. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215300085>
- Oyadomari J. C. T., Silva, P. L., Mendonça Neto, O. R., & Riccio, E. L. (2014). Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades e riscos para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 7(2), 244-265.
- Rios, R. P., & Marion, J. C. (2019). *Contabilidade avançada: de acordo com as normas brasileiras de contabilidade (NBC) e normas internacionais de contabilidade (IFRS)*. (1a. ed.), 2. Reimpr. São Paulo: Atlas.
- Rios, R. P., & Marion, J. C. (2024). *Contabilidade avançada: de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) e Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS)* (3a. ed.). Grupo GEN.
- Rossing, J. C. P., Hemling, L., & Hoffjan, A. (2024). Tax departments in multinationals: organizational tax police or enabling business partner?. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/jaoc-08-2023-0128>