

Carolina Belli Amorim  
Lorenzo Petrocchi Charpinel  
(Organizadores)



**A GESTÃO e**  
**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**  
no mundo contemporâneo  
Vol.2



**AYA EDITORA**  
2023

**Carolina Belli Amorim  
Lorenzo Petrocchi Charpinel**  
(Organizadores)

**A Gestão e Administração  
Financeira no mundo  
contemporâneo**

**Vol. 2**

**Ponta Grossa  
2023**

---

## Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

## Organizadores

Prof.ª Ma. Carolina Belli Amorim

Prof.º Esp. Lorenzo Petrocchi Charpinel

## Capa

AYA Editora©

## Revisão

Os Autores

## Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

## Produção Editorial

AYA Editora©

## Imagens de Capa

br.freepik.com

## Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

---

## Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva

*Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí*

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza

*Centro Universitário Santa Amélia*

Prof.ª Dr.ª Andréa Haddad Barbosa

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos

*Instituto Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Carlos López Noriega

*Universidade São Judas Tadeu e Lab. Biomecatrônica - Poli - USP*

Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva

*Centro Universitário FACEX*

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis

*Universidade do Estado de Minas Gerais*

Prof.ª Ma. Denise Pereira

*Faculdade Sudoeste – FASU*

Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos

*Universidade Federal do Amapá*

Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva

*Universidade Estadual de Londrina*

Prof.º Dr. Gilberto Zammar

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota

*Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, IF Baiano - Campus Valença*

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza

*Universidade Federal de Sergipe*

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso

*Universidade de Santa Cruz do Sul*

Prof.ª Ma. Jaqueline Fonseca Rodrigues

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão

*Faculdade Santa Helena*

Prof.º Dr. João Luiz Kovaleski

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior

*Universidade Federal de Roraima*

Prof.º Me. Jorge Soistak

*Faculdade Sagrada Família*

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra

*Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Campus Ubajara*

Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti

*Universidade Federal do Paraná*

Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim

*Faculdade Sagrada Família e Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

Prof.ª Ma. Lucimara Glap

*Faculdade Santana*

---

**Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho**

*Universidade Federal Rural de Pernambuco*

**Prof.º Me. Luiz Henrique Domingues**

*Universidade Norte do Paraná*

**Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa**

*Instituto de Tecnologia e Pesquisa, ITP*

**Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes**

*Universidade Estadual do Centro-Oeste*

**Prof.ª Dr.ª Pauline Balabuch**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda**

*Universidade Estadual de Ponta Grossa*

**Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes**

*Universidade Federal Rural da Amazônia, Campus Parauapebas*

**Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira**

*Instituto Federal do Acre*

**Prof.ª Ma. Rosângela de França Bail**

*Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais*

**Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.º Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares**

*Universidade Federal do Piauí*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros  
Rodrigues**

*Faculdade Sagrada Família*

**Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira  
Miranda Santos**

*Universidade Tecnológica Federal do Paraná*

**Prof.ª Dr.ª Thaisa Rodrigues**

*Instituto Federal de Santa Catarina*

---

© 2023 - **AYA Editora** - O conteúdo deste Livro foi enviado pelos autores para publicação de acesso aberto, sob os termos e condições da Licença de Atribuição *Creative Commons* 4.0 Internacional (**CC BY 4.0**). Este livro, incluindo todas as ilustrações, informações e opiniões nele contidas, é resultado da criação intelectual exclusiva dos autores. Os autores detêm total responsabilidade pelo conteúdo apresentado, o qual reflete única e inteiramente a sua perspectiva e interpretação pessoal. É importante salientar que o conteúdo deste livro não representa, necessariamente, a visão ou opinião da editora. A função da editora foi estritamente técnica, limitando-se ao serviço de diagramação e registro da obra, sem qualquer influência sobre o conteúdo apresentado ou opiniões expressas. Portanto, quaisquer questionamentos, interpretações ou inferências decorrentes do conteúdo deste livro, devem ser direcionados exclusivamente aos autores.

---

G3937 A gestão e administração financeira no mundo contemporâneo [recurso eletrônico]. Carolina Belli Amorim, Lorenzo Petrocchi Charpinel (organizadores). -- Ponta Grossa: Aya, 2023. 118 p.

v.2

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-5379-391-0

DOI: 10.47573/aya.5379.2.250

1. Administração financeira. I. Amorim, Carolina Belli. II. Charpinel, Lorenzo Petrocchi. III. Título

CDD: 658.1

---

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

---

## **International Scientific Journals Publicações de Periódicos e Editora LTDA**

### **AYA Editora©**

CNPJ: 36.140.631/0001-53

Fone: +55 42 3086-3131

WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br

Site: <https://ayaeditora.com.br>

Endereço: Rua João Rabello Coutinho, 557

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

84.071-150

# SUMÁRIO

Apresentação..... 9

## 01

**Análise econômico - financeira da produção cafeeira:  
um estudo de caso em Araxá-MG ..... 10**

Luhena Lorrany de Souza  
Aline Regina Piedade  
Vinicius de Araujo Rodrigues Filho  
Elisa Santana Duarte  
Larissa Januaria da Silva  
André Almeida Silva  
Tainá da Silva Campos  
Erikson Patrique de Moraes Zonoizo  
Laissa Lauanda Alves Miranda

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.250.1**

## 02

**A gestão e a administração financeira no mundo  
contemporâneo ..... 29**

Pablo Ziebell  
Antonio Streck Facco  
Luiz Felipe Muller Hoppe

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.250.2**

## 03

**Desafios e tendências na administração e gestão  
financeira otimizando a tecnologia..... 42**

Democles Silva de Santana  
Kellyane Lima de Carvalho  
Letícia Neri Batista de Lima  
Maria Lúcia Romaguera de Sousa  
Carlos Henrique Michels de Sant'anna

**DOI: 10.47573/aya.5379.2.250.3**

# 04

## **A importância da análise financeira na gestão estratégica de negócios ..... 46**

Ana Luisa Gordiano de Carvalho

DOI: [10.47573/aya.5379.2.250.4](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.250.4)

# 05

## **O papel da análise de custos na gestão estratégica de negócios ..... 61**

Ana Luisa Gordiano de Carvalho

DOI: [10.47573/aya.5379.2.250.5](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.250.5)

# 06

## **Estudo sobre o grau de conhecimento da população cearense acerca da situação financeira e fiscal do Governo do Estado do Ceará em 2022..... 75**

Vitor Hugo Gaspar Pinto

Nuno Magalhães Ribeiro

Adriana Oliveira Nogueira

DOI: [10.47573/aya.5379.2.250.6](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.250.6)

# 07

## **A gestão dos resultados e a fraude ..... 87**

Tânia Alves de Jesus

Manuela Sarmiento

DOI: [10.47573/aya.5379.2.250.7](https://doi.org/10.47573/aya.5379.2.250.7)

# 08

## **Gestão de recursos humanos na gestão administrativa: um olhar para o mundo contemporâneo ..... 98**

João Brener Fagundes Machado

João Vitor Casarin Meneghetti

DOI: 10.47573/aya.5379.2.250.8

# 09

## **O papel e a relevância da estratégia financeira de empresas de pequeno porte..... 105**

João Brener Fagundes Machado

João Vitor Casarin Meneghetti

DOI: 10.47573/aya.5379.2.250.9

**Organizadores..... 112**

**Índice Remissivo..... 113**



---

# Apresentação

---

É com satisfação que apresentamos o *“A Gestão e Administração Financeira no mundo contemporâneo – Volume 2”*, uma obra que busca desvendar os desafios e as práticas atuais no campo financeiro. Este livro é um guia essencial para todos aqueles interessados em entender as dinâmicas da administração financeira no contexto atual.

O volume inicia com um estudo de caso sobre a economia da produção de café em Araxá-MG, ilustrando como fatores locais influenciam as decisões financeiras. Este exemplo específico oferece lições valiosas que podem ser aplicadas em outros contextos econômicos.

Avançando, o livro discorre sobre a gestão financeira moderna e como esta é impactada pela tecnologia, ressaltando a importância da inovação para a eficiência e a estratégia financeira.

A importância da análise financeira e de custos é destacada como fundamental para uma gestão estratégica eficaz, enquanto um capítulo dedicado ao Ceará fornece uma visão intrigante sobre a interação entre finanças públicas e a consciência dos cidadãos.

Abordamos também a questão da ética na gestão dos resultados e o combate à fraude, um tema crítico para a integridade do setor financeiro.

Não ignoramos a função vital dos recursos humanos na administração, reconhecendo as pessoas como a espinha dorsal de qualquer estratégia financeira bem-sucedida.

Por fim, o livro conclui com uma análise sobre a estratégia financeira em empresas de pequeno porte, destacando a importância dessas entidades para a economia.

Este volume é uma ferramenta valiosa para quem deseja compreender melhor a administração financeira de hoje e se adaptar às suas mutações constantes.

Boa leitura!

## Análise econômico - financeira da produção cafeeira: um estudo de caso em Araxá-MG

### *Economic and financial analysis of production coffee: a case study in Araxá-MG*

Luhena Lorrany de Souza

Aline Regina Piedade

Vinicius de Araujo Rodrigues Filho

Elisa Santana Duarte

Larissa Januaria da Silva

André Almeida Silva

Tainá da Silva Campos

Erikson Patrique de Moraes Zonoizo

Laissa Lauanda Alves Miranda

#### RESUMO

A cultura do café tem uma enorme importância para o Brasil, tanto em termos econômicos quanto históricos. Os pequenos produtores de café desempenham um papel fundamental no setor. No entanto, esses produtores enfrentam desafios significativos, especialmente a falta de acesso ao crédito, o que limita seus investimentos na produção e melhoria da qualidade do café. Nesse contexto, a análise econômico-financeira é uma ferramenta valiosa para auxiliar os pequenos produtores a obterem crédito. O objetivo desse trabalho foi realizar a análise econômico-financeira de uma propriedade produtora de café arábica em Araxá, MG, em 2022, utilizando demonstrativos financeiros, como o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial (BP), para coletar dados relevantes. A partir dessas informações, foram calculados e analisados indicadores financeiros, como endividamento, rentabilidade, lucratividade, liquidez e solvência. A análise vertical do DRE permitiu identificar a estrutura dos custos e despesas, bem como a participação percentual de cada item em relação à receita total. Com base nos resultados obtidos, concluiu-se que a propriedade analisada é economicamente viável e capaz de cumprir suas obrigações financeiras. No entanto, é necessário monitorar constantemente os indicadores financeiros, aprimorar a eficiência operacional e buscar novas oportunidades de negócio para aumentar a rentabilidade. A pesquisa reforça a importância de uma gestão financeira adequada para a sustentabilidade da empresa a longo prazo. O estudo



demonstrou a relevância da análise econômico-financeira na identificação de pontos fortes e fracos da gestão financeira da propriedade, fornecendo subsídios para a elaboração de estratégias de melhoria.

**Palavras-chave:** crédito rural. café. indicadores financeiros. gestão financeira. pequenos produtores.

## ABSTRACT

Coffee culture is of enormous importance to Brazil, both in economic and historical terms. Small coffee producers play a key role in the sector. However, these producers face significant challenges, especially the lack of access to credit, which limits their investments in coffee production and quality improvement. In this context, economic-financial analysis is a valuable tool to help small producers obtain credit. The objective of this work was to carry out an economic-financial analysis of an Arabica coffee producing property in Araxá, MG, in 2022, using financial statements, such as the Income Statement (DRE) and the Balance Sheet (BP), to collect relevant data. Based on this information, financial indicators were calculated and analyzed, such as indebtedness, profitability, profitability, liquidity and solvency. The vertical analysis of the DRE made it possible to identify the structure of costs and expenses, as well as the percentage share of each item in relation to total revenue. Based on the results obtained, it was concluded that the analyzed property is economically viable and capable of fulfilling its financial obligations. However, it is necessary to constantly monitor financial indicators, improve operational efficiency and seek new business opportunities to increase profitability. The survey reinforces the importance of proper financial management for the company's long-term sustainability. The study demonstrated the relevance of economic-financial analysis in identifying the strengths and weaknesses of the property's financial management, providing subsidies for the elaboration of improvement strategies.

**Keywords:** rural credit. coffee. financial indicators. financial management. small produce.

## INTRODUÇÃO

O café, uma bebida popular e consumida em todo o mundo, teve origem na África e se disseminou globalmente devido à sua capacidade energética e sabor marcante. No Brasil, o café se tornou um dos principais impulsionadores da economia, com grande participação na produção e exportação de *commodities*. Com sua importância histórica e econômica, o café se tornou um símbolo da cultura e do comércio brasileiros, deixando sua marca na história do país. Atualmente Minas Gerais é o maior produtor do Brasil (CONAB, 2023), o clima e o relevo favoráveis contribuem para a produção de café arábica de alta qualidade.

No Brasil, o café arábica tem um papel de destaque na indústria cafeeira, sendo a variedade mais cultivada no país (CONAB, 2022). A preferência dos produtores brasileiros pelo café arábica se baseia em uma série de fatores relevantes. Em primeiro lugar, o café arábica é amplamente reconhecido em escala global pela sua qualidade excepcional. Caracterizado por um sabor suave, aroma complexo e acidez equilibrada, o café arábica conquistou a apreciação de consumidores exigentes, tanto no mercado interno quanto no

mercado internacional. Essas características sensoriais distintas conferem aos grãos de café arábica um maior valor agregado, elevando sua cotação no mercado e gerando um retorno financeiro mais atrativo para os produtores.

No caso específico do estudo em questão, a propriedade analisada está direcionada para a produção de grãos de café arábica, o que é uma escolha ideal para a região do Cerrado Mineiro. Essa região se beneficia das condições climáticas favoráveis, com temperaturas amenas variando entre 18 °C e 24°C, que são propícias para o desenvolvimento saudável e o sucesso da cultura do café arábica.

Segundo dados do Censo Agropecuário de 2017, realizado pelo IBGE, constatou-se que no estado de Minas Gerais dos 607.557 estabelecimentos 536.133 possuem menos de 100 ha, o equivalente a 88,24% dos estabelecimentos. Embora os pequenos produtores desempenhem um papel fundamental no setor agrônomo, muitos enfrentam desafios na gestão de seus negócios. A falta de avaliação adequada de suas capacidades e limitações é um dos principais obstáculos que limitam ou impedem o crescimento sustentável das propriedades rurais. Nesse contexto, a análise econômico-financeira se torna uma ferramenta essencial para a tomada de decisões no meio rural. Essa análise consiste no estudo sobre a capacidade da propriedade em gerar lucro, sendo possível monitorar os resultados, além de prever o desenvolvimento ou declínio da atividade. Por meio de indicadores, é possível visualizar os pontos positivos e negativos da propriedade, de identificar problemas e de facilitar a tomada de decisão.

Assim, o objetivo deste trabalho foi realizar a análise econômico-financeira de uma pequena propriedade familiar em Araxá - Minas Gerais para o ano de 2022, verificando a sua viabilidade, estabilidade e lucratividade. Para isso, foram utilizados dados do Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e do Balanço Patrimonial (BP) do ano de 2022, a fim de determinar o desempenho da propriedade e indicar o melhor uso de seus recursos.

## DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Para melhor entendimento, decidiu-se subdividir essa seção em quatro subitens a saber: (I) Importância econômica; (II) Registros agrícolas; (III) Medidas de resultado econômico e; (IV) Análise dos indicadores financeiros.

### Importância econômica

O café faz parte da cultura brasileira desde os tempos do império, a chegada do café no Brasil ocorreu em 1727, quando o oficial português Francisco de Mello Palheta, vindo da Guiana Francesa, trouxe as primeiras mudas para o Brasil. A partir do século XVIII, a história do café e do Brasil se misturam, sendo tão marcante para os rumos do país, que de acordo com os economistas e historiadores, não seria possível imaginar os avanços pelos quais o país passou, sem os ricos rendimentos obtidos pela produção de café. Foram os lucros provenientes dessa lavoura, intensificada a partir das décadas de 1830 e 1840 no estado de São Paulo, que permitiram o surgimento das estradas de ferro, o avanço da urbanização, a entrada de grandes levas de imigrantes europeus (italianos, alemães, espanhóis, etc.), o deslocamento do centro de poder político do Nordeste para o Sudeste e,

até mesmo o refinamento dos modos e costumes brasileiros (O CAFÉ, 2007).

O café mantém sua relevância na economia brasileira atual. Em 2022, o Brasil exportou 39,8 milhões de sacas de café de 60 quilos, sendo o maior produtor global dessa *commodity*. Além disso, o consumo interno atingiu 21,5 milhões de sacas, correspondendo a aproximadamente 45,3% da safra total de 47,7 milhões de sacas, colocando o país como o segundo maior consumidor de café no mundo (CONAB, 2022).

No Brasil a cafeicultura mineira é bastante tradicional e extremamente relevante para a produção nacional do grão. O Valor Bruto da Produção (VPB) de todas as lavouras dos Cafés do Brasil, para o ano-cafeeiro 2022, foi estimado em R\$ 62,9 bilhões, sendo que o estado de Minas Gerais se destaca com um faturamento bruto estimado em R\$ 34,08 bilhões, que equivalem a 54% do total do VBP da cafeicultura (OIC, 2022). Os pequenos produtores permanecem como principais responsáveis pela produção de café no Brasil, desempenhando um papel tão importante, que o sistema é referência para outros países (CNA; CAFÉPOINT, 2022).

Em relação à espécie, o café arábica (*Coffea arabica*) e o café conilon (*Coffea canephora*) são plantas completamente diferentes. O café arábica é a espécie mais cultivada e valorizada mundialmente, enquanto o café conilon é conhecido por ser uma planta mais rústica e adaptada a condições climáticas menos favoráveis. No que diz respeito ao local de cultivo, o café arábica é mais exigente em termos de clima e altitude. Ele é cultivado em regiões de maior altitude, como montanhas e serras, onde as temperaturas são mais amenas e os solos são mais férteis. Já o café conilon, por ser mais resistente, pode ser cultivado em regiões de clima mais quente e solos menos férteis. Quanto ao sabor, as diferenças entre o café arábica e o café conilon são marcantes. O café arábica é amplamente reconhecido por sua qualidade excepcional, caracterizado por um sabor suave, aroma complexo e acidez equilibrada. Ele é apreciado tanto no mercado interno quanto no internacional, sendo considerado o “carro-chefe” da indústria cafeeira. Por outro lado, o café conilon possui um sabor menos agradável em comparação ao café arábica. Devido às suas características mais robustas, ele é frequentemente utilizado em misturas com o café arábica, contribuindo com sua intensidade e corpo.

Segundo o boletim de acompanhamento de safra, realizado pela CONAB, em 2022 o café arábica ocupou uma extensão de aproximadamente 1,45 milhão de hectares, enquanto o café conilon foi cultivado em uma área de 389 mil hectares. Esses números evidenciam a predominância e a preferência pelo café arábica na indústria cafeeira brasileira.

## Análise das demonstrações contábeis

A análise das demonstrações contábeis pode ser dividida em duas categorias: análise financeira e análise econômica. A análise financeira concentra-se na saúde financeira da empresa, incluindo sua liquidez e capacidade de solvência. Já a análise econômica relaciona-se com a interpretação das variações do patrimônio e da riqueza gerada. (OLIVEIRA *et al.*, 2010)

Para avaliar a situação financeira, são utilizados índices de liquidez e endividamento. Os índices de liquidez medem a capacidade da empresa de honrar seus compromissos,

enquanto os índices de endividamento indicam as decisões financeiras em termos de origens e aplicações de recursos.

No que diz respeito à situação econômica, são empregados índices de rentabilidade e atividade. Os índices de rentabilidade mostram o retorno dos capitais investidos na empresa, enquanto os índices de atividade medem a velocidade de conversão do ativo circulante em vendas ou recursos disponíveis.

Essas análises fornecem informações valiosas sobre a saúde financeira, rentabilidade, capacidade de pagamento e eficiência operacional da empresa. Com base nesses indicadores, é possível tomar decisões estratégicas e identificar áreas de melhoria.

## Medidas de resultado econômico

A contabilidade rural é um instrumento essencial para o controle e a obtenção de informações sobre a situação de uma propriedade agrícola. Por meio dela, é possível realizar análises detalhadas em diferentes perspectivas, como estrutura, evolução e solvência. Para isso, são utilizados principalmente o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Esses documentos contábeis fornecem dados valiosos sobre os ativos, passivos e resultados financeiros da propriedade, permitindo uma avaliação abrangente e auxiliando na tomada de decisões estratégicas.

O Balanço Patrimonial (BP) desempenha um papel crucial ao apresentar uma visão completa e precisa da situação financeira de uma empresa. Esse relatório, exigido por lei de acordo com o § 1º do artigo 176 da Lei 6.404/76, é elaborado ao final de cada exercício social e é essencial para o cumprimento de obrigações contábeis e fiscais. Por meio do BP, são considerados todos os ativos, passivos e lucros da empresa, fornecendo uma análise abrangente da saúde financeira e servindo como uma valiosa ferramenta de gestão para tomada de decisões estratégicas.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um importante documento contábil que revela se uma empresa obteve lucro ou prejuízo em suas operações, conforme estabelecido na lei nº 11.941/09. A DRE é elaborada em conjunto com o Balanço Patrimonial (BP) e deve ser assinada por um contador devidamente registrado no Conselho Regional de Contabilidade (CRC). De acordo com a legislação, todas as empresas são obrigadas a preparar a DRE anualmente, após o encerramento do ano-calendário, que corresponde ao período de janeiro a dezembro de um mesmo ano.

## Liquidez

A utilização dos índices de liquidez visa analisar a capacidade da empresa de honrar suas obrigações financeiras. Esses indicadores proporcionam uma avaliação sobre a capacidade de pagamento da empresa em diferentes prazos, abrangendo tanto o curto prazo quanto o longo prazo, além do prazo imediato. Essa análise é fundamental para a gestão financeira, fornecendo informações sobre a saúde financeira da empresa e sua capacidade de cumprir compromissos financeiros de forma adequada. (MARION, 2012).

Conforme constatado em levantamentos realizados nos livros de teoria monetária e finanças, a expressão “liquidez” surgiu na década de 1930, com a publicação do Relatório

MACMILLAN e dos principais trabalhos de Keynes. A liquidez refere-se ao grau de prontidão com que os ativos negociáveis podem ser convertidos em recursos monetários, incluindo aqueles sobre os quais os indivíduos possuem direitos de propriedade e podem dispor. Em outras palavras, a liquidez representa a velocidade e facilidade com que um ativo pode ser transformado em dinheiro. Essa medida é essencial para entender a capacidade de um ativo em gerar recursos financeiros prontamente.

Ao realizar o cálculo dos índices de liquidez, é adotado o valor de referência igual a 1 para avaliar a capacidade das empresas em honrar suas obrigações financeiras. Se o valor do índice for superior a 1, indica-se uma boa liquidez, pois a empresa possui mais ativos do que dívidas. Por outro lado, um valor inferior a 1 indica baixa liquidez, o que significa que a empresa tem mais dívidas do que ativos disponíveis. É importante buscar um equilíbrio, pois índices de liquidez muito altos podem indicar uma falta de eficiência na utilização dos recursos da empresa.

Os índices de liquidez são ferramentas importantes para os credores avaliarem a capacidade de uma empresa de gerar caixa e cumprir com suas obrigações de pagamento. Essas medidas fornecem uma visão clara da capacidade da empresa de honrar seus compromissos financeiros e são fundamentais para a análise de crédito. (DINIZ, 2015).

### Liquidez Corrente (LC)

O índice de liquidez corrente é um indicador que reflete a capacidade de uma empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo. Esse índice é calculado dividindo o valor dos ativos circulantes pelo valor dos passivos circulantes. (ALCANTARA, 2014).

Liquidez corrente
$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$

Ele oferece uma visão sobre a saúde financeira da empresa e sua capacidade de honrar suas dívidas de curto prazo. Quanto maior for o valor do índice de liquidez corrente, maior será a capacidade da empresa em lidar com suas obrigações financeiras imediatas.

### Liquidez Imediata (LI)

No índice de liquidez imediata, analisa-se a capacidade da empresa em quitar suas obrigações de forma imediata. Esse indicador é calculado dividindo-se o valor dos recursos disponíveis, como caixa e equivalentes de caixa, pelo valor do passivo circulante. (ALCANTARA, 2014).

Liquidez imediata
$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidade}}{\text{Passivo circulante}}$

Ele fornece uma visão direta da capacidade da empresa em liquidar suas dívidas imediatas sem depender de outras fontes de recursos. Quanto maior o valor do índice de liquidez imediata, maior será a capacidade da empresa em enfrentar obrigações de curto prazo.

## Liquidez Seca (LS)

O índice de liquidez seca é uma medida que avalia a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações de curto prazo, excluindo o valor dos estoques do ativo circulante. Esse indicador é calculado dividindo-se o valor do ativo circulante menos os estoques pelo valor do passivo circulante. (ALCANTARA, 2014).

Ao eliminar os estoques, que podem não ser facilmente convertidos em dinheiro em um curto período, o índice de liquidez seca fornece uma visão mais conservadora da capacidade da empresa de pagar suas dívidas imediatas. Quanto maior o valor do índice de liquidez seca, maior será a capacidade da empresa em enfrentar suas obrigações de curto prazo.

Liquidez seca
$Liquidez\ seca = \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{Passivo circulante}}$

## Liquidez Geral (LG)

O índice de liquidez geral é utilizado para avaliar a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações tanto a curto prazo quanto a longo prazo. Ele é calculado dividindo-se a soma do ativo circulante e do realizável a longo prazo pelo somatório do passivo circulante e do exigível a longo prazo. (ALCANTARA, 2014).

Liquidez geral
$Liquidez\ geral = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$

Esse indicador considera tanto os recursos disponíveis no curto prazo quanto os ativos que serão convertidos em dinheiro a longo prazo. Um índice de liquidez geral maior que 1 indica que a empresa possui recursos suficientes para quitar suas obrigações de curto e longo prazo. Por outro lado, um índice inferior a 1 indica que a empresa pode enfrentar dificuldades em honrar seus compromissos futuros. O índice de liquidez geral é uma medida abrangente que fornece uma visão mais ampla da saúde financeira da empresa, levando em consideração suas obrigações em diferentes prazos.

## Endividamento

O índice de endividamento é um indicador financeiro que avalia a proporção das dívidas da empresa em relação aos seus ativos totais. Ele é calculado dividindo o total das dívidas pelo total dos ativos. (ALCANTARA, 2014).

Endividamento
$Endividamento = \frac{\text{Dívida bruta}}{\text{Patrimônio líquido}}$

Esse indicador é bastante relevante para os credores, pois eles utilizam essa informação para avaliar a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações financeiras, satisfazer os acionistas existentes e efetuar o pagamento das dívidas contraídas.



Silva (2017) ressalta que, através do cálculo do índice de endividamento, se obtém o percentual de capital de terceiros que a empresa possui em relação ao patrimônio líquido, apontando qual o uso se faz de recurso de terceiros relacionados ao seu capital próprio.

Quanto maior forem as dívidas de uma empresa em relação ao seu ativo total, maior a sua alavancagem financeira, potencializando suas chances de obter maiores ganhos, porém com maiores riscos.

## Rentabilidade

A rentabilidade, conforme definida por Pasionotto (2021), é o percentual de ganho obtido a partir do valor investido. Os indicadores de rentabilidade desempenham um papel essencial na análise do desempenho de um negócio e na determinação de sua lucratividade. Eles fornecem informações valiosas para avaliar a eficácia das estratégias adotadas e se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas. Durante um período, como um semestre, esses indicadores permitem uma análise mais detalhada do desempenho, permitindo a identificação de possíveis ações corretivas caso as metas não sejam atingidas.

Uma característica distintiva dos indicadores de rentabilidade é a utilização de informações da Demonstração do Resultado do Exercício, que relaciona os investimentos realizados no planejamento com os resultados obtidos na operação. Isso fornece uma visão abrangente da eficiência dos investimentos realizados. Além disso, a análise da rentabilidade oferece a vantagem de poder ser amplamente utilizada como um parâmetro comparativo, uma vez que é uma medida aplicável a qualquer tipo de investimento. Essa perspectiva comparativa permite avaliar a viabilidade de um empreendimento sob o prisma da rentabilidade.

Rentabilidade
$Rentabilidade = \frac{Lucro}{Investimento}$

## Lucratividade

Enquanto a rentabilidade é relacionada ao investimento financeiro, a lucratividade é determinada pela divisão do lucro líquido pela receita total e também é expressa em forma de percentual. Esse cálculo avalia a capacidade da empresa de gerar lucro a partir das suas operações, mostrando a porcentagem de retorno em relação à receita total arrecadada.

Lucratividade
$Lucratividade = \frac{Lucro}{Receita\ de\ Vendas}$

## Solvência

A solvência de uma empresa refere-se à sua capacidade de cumprir todas as suas obrigações financeiras de forma adequada. O cálculo do índice de solvência tem como objetivo avaliar se a empresa tem recursos suficientes para pagar todas as suas dívidas e manter sua saúde financeira no longo prazo. Uma empresa é considerada solvente quando possui capacidade financeira para cumprir com suas obrigações atuais e futuras, garantindo

assim sua estabilidade e continuidade no mercado. Conforme afirmado por Savonitti (2022), ficar atento ao índice de solvência, no longo prazo, pode ajudar a evitar que a empresa vá à ruína em razão de níveis crescentes de endividamento. Portanto, é imprescindível considerar esse cálculo antes de contrair novas dívidas

Para Braga (2003), Áreas de Solvência, Insolvência e Penumbra podem ser conceituadas e analisadas da seguinte forma:

Área de solvência – enquadram-se nessa área as empresas que apresentam fator de insolvência maior que zero, sendo aquelas com menores riscos de quebra. A probabilidade de insolvência diminui à medida que o fator de insolvência se eleva.

Área de insolvência – as empresas que apresentam fator menor que  $-3$ , são as que têm maiores probabilidades de falência, sendo que as possibilidades aumentam à medida que o fator diminui.

Área de penumbra – empresas que apresentam fator de insolvência entre zero e  $-3$ , essas, encontram-se em uma situação perigosa, e merecem atenção especial.

## **Análise dos Indicadores financeiros**

Ao tomar decisões, é essencial iniciar a análise a partir dos índices extraídos das demonstrações contábeis e, em seguida, verificar se é necessário compará-los com índices de referência. Essa comparação permite avaliar as discrepâncias nas informações e chegar a uma conclusão sobre a situação econômica e financeira da empresa (MATARAZZO, 2003).

Marion (2002) diz que, ao empregar a análise financeira por meio de índices na tomada de decisão, é essencial estabelecer relações entre os diversos indicadores, analisar o desempenho ao longo de pelo menos três anos e comparar os índices obtidos com os de empresas do mesmo setor de atuação.

De acordo com Assaf Neto (2012) a partir do equilíbrio entre o ativo, passivo e o patrimônio líquido que se origina o conceito do BP. O BP pode ser dado como um resumo da posição financeira da empresa em uma determinada data.

Segundo Diniz (2015), o passivo representa as obrigações e as demandas frequentes da empresa, que devem ter um valor equivalente ao investido na empresa. O passivo pode ser classificado em circulante, quando se refere às obrigações de curto prazo, e não circulante, quando se trata das obrigações de longo prazo. Já o ativo corresponde aos recursos aplicados pela empresa, que podem ser circulantes ou não circulantes, dependendo do grau de liquidez.

Niyama e Silva (2011) afirmam que os ativos são incorporados nas demonstrações contábeis obrigatórias, especialmente no Balanço patrimonial. Esse documento mostra a situação patrimonial da organização, dividida em ativos (bens e direitos), passivos (obrigações com terceiros) e patrimônio líquido (obrigações com os sócios). Os ativos são importantes porque representam benefícios futuros gerenciais, que podem garantir a sustentabilidade e competitividade organizacional.

Além dos índices de liquidez, endividamento e rentabilidade, também se utiliza a análise vertical e horizontal que demonstra a relação entre as contas que compõem o patrimônio.

Através da análise vertical verifica-se a participação de cada elemento em relação ao todo. Segundo Silva (2006), o propósito da análise vertical (AV) é mostrar a participação relativa de cada item de uma demonstração contábil em relação a determinado referencial.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como natureza a aplicação prática, buscando gerar conhecimento e solucionar um problema concreto. Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória, já que utilizará entrevistas e análises para compreender o estudo de caso em questão. A abordagem do problema será predominantemente qualitativa, com a coleta de dados e análise de documentos. As fontes de informação incluem dados econômico-financeiros coletados no local e pesquisas bibliográficas relacionadas ao tema.

Para coletar os dados, foram utilizados procedimentos técnicos como pesquisa de campo, levantamento técnico e revisão bibliográfica. No entanto, o procedimento técnico predominante e adotado foi o estudo de caso, caracterizado pela pesquisa em uma propriedade específica. Dessa forma, a metodologia utilizada nesta pesquisa combina abordagens qualitativas e quantitativas para compreender o problema em questão, utilizando dados coletados no local e informações teóricas encontradas na literatura.

O presente estudo tem como foco uma propriedade familiar situada no município de Araxá, em Minas Gerais, que está envolvida na atividade de cultivo de café desde 1994. A área total da propriedade é de 117 hectares, dos quais 53,10 hectares são dedicados à produção de café.

No contexto de Araxá, o tamanho do módulo fiscal, que é a medida utilizada para fins de determinação do enquadramento da propriedade, corresponde a 35 hectares. Com base nesse critério, podemos afirmar que a propriedade em questão se enquadra como uma pequena propriedade, uma vez que sua área total está abaixo do limite estabelecido de quatro módulos fiscais pela legislação em vigor.

Para avaliar a situação econômico-financeira do negócio, a pesquisa iniciou com a montagem do Balanço Patrimonial (BP) referente ao fechamento do ano de 2022, que apresenta os bens, direitos e obrigações da propriedade. Além disso, o valor do Patrimônio Líquido (PL) foi apurado. Em seguida, foram reunidos todos os custos, despesas e receitas do negócio para a estruturação do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE).

Com base nos relatórios contábeis, foram realizados cálculos de indicadores financeiros, como endividamento, rentabilidade, lucratividade, liquidez e solvência, para analisar a situação econômico-financeira da propriedade. Além dos índices financeiros, a análise dos balanços contábeis também incluiu a Análise Vertical (AV) do exercício social da propriedade rural. Esses procedimentos permitiram uma avaliação precisa da saúde financeira do negócio e a identificação de pontos fortes e fracos que podem afetar seu desempenho futuro.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Visando uma análise mais completa da propriedade rural, foram estruturados e analisados os balanços patrimoniais e demonstrativos de resultado do exercício referentes ao período de 2022. Com base nesses relatórios contábeis, foram calculados cinco índices financeiros para avaliar a situação econômico-financeira da propriedade: liquidez, endividamento, lucratividade, rentabilidade e solvência.

### Resultado da Análise Contábil (BP e DRE)

A Tabela 1 representa os dados do DRE no ano de 2022 da propriedade estudada. Destaca-se que a maior parte foi originada da Vendas de café tipo 6, seguida pelas vendas de café de escolha. Os cafés de escolha são grãos de café selecionados com maior valor agregado devido à sua qualidade superior. Esses grãos passam por um processo de seleção criteriosa, no qual são escolhidos apenas os melhores exemplares, levando em consideração diversos fatores, como a uniformidade do tamanho e formato dos grãos, ausência de defeitos, maturação adequada, entre outros critérios de qualidade.

Com base nos dados, verifica-se que a propriedade apresenta receita líquida de R\$ 259.864,30 (Tabela 1).

Em relação aos custos, foi identificado que o maior desembolso foi relacionado a produção, sendo a produção agrícola com os maiores custos, R\$ 162.750,00 provavelmente, advindos de fertilizantes e agroquímicos. Seguido da retirada do produtor R\$40.000 e dos custos operacionais de R\$ 24.500,00. Diante disso, o resultado líquido do exercício em 2022 foi de R\$ R\$ 8.854,30.

De forma geral, em relação aos custos a propriedade conseguiu manter um resultado positivo no resultado líquido do exercício. Todos os valores e demais informações seguem na Tabela 1 o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) da propriedade rural estudada nos exercícios de 2022.

**Tabela 1 - Demonstrativo do Resultado do Exercício, em reais, da propriedade rural estudada para os exercícios sociais de 2022 (Araxá – MG 2022).**

<b>DEMONSTRAÇÃO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE 2022</b>	
<b>RECEITA BRUTA</b>	R\$ 260.956,58
Vendas de café tipo 6	R\$ 218.456,58
Vendas de café de escolha	R\$ 42.500,00
(-)Impostos sobre venda	R\$ 1.092,28
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	R\$ 259.864,30
(-)Custo das Mercadorias Vendidas (CMV)	R\$ 162.750,00
<b>RESULTADO BRUTO</b>	R\$ 97.114,30
(-) Despesas Operacionais	R\$ 24.500,00
Depreciação	R\$ 9.500,00
Despesas Gerais	R\$ 15.000,00
<b>Resultado Antes das Despesas Financeiras</b>	R\$ 72.614,30
(-) Despesas Financeiras	R\$ 23.760,00
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	R\$ 48.854,30
(-) Retiradas proprietário	R\$ 40.000,00
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	R\$ 8.854,30

Fonte: Resultado da pesquisa

Tem-se na Tabela 2 os dados do Balanço Patrimonial (BP), expresso em reais, da propriedade rural para o ano de 2022.

**Tabela 2 - Balanço Patrimonial (BP), expresso em reais, da propriedade rural estudada para os exercícios sociais de 2022 (Araxá - MG 2022).**

<b>BALANÇO PATRIMONIAL - EXERCÍCIO 2022</b>	
<b>Ativo Circulante</b>	<b>R\$ 531.000,00</b>
Disponibilidades	R\$ 20.000,00
Estoques de café	R\$ 511.000,00
<b>Ativo não Circulante</b>	<b>R\$ 4.554.000,00</b>
Imobilizado (Máquinas e equipamentos)	R\$ 954.000,00
(-)Depreciação acumulada	R\$ 270.000,00
Imobilizado Líquido	R\$ 684.000,00
Propriedade	R\$ 3.870.000,00
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 5.085.000,00</b>
<b>Passivo Circulante</b>	<b>R\$ 407.995,56</b>
Fornecedores (Adubos)	R\$ 321.125,00
Fornecedores (Insumos)	R\$ 73.970,56
Manutenções a pagar	R\$ 6.000,00
Peças de reposição de máquinas	R\$ 6.900,00
<b>Passivo não Circulante</b>	<b>R\$ 400.000,00</b>
Empréstimos a pagar	R\$ 400.000,00
<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 807.995,56</b>
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>R\$ 4.277.004,44</b>
Capital Social	R\$ 4.277.004,44

Fonte: Resultado da pesquisa

Pode-se verificar que o ativo circulante possui um valor de R\$ 531.000,00. Desses R\$20.000,00 estão plenamente disponíveis e R\$511.000,00 estão em estoque de café. O ativo circulante é uma conta que tem baixa representatividade no patrimônio total, sendo aproximadamente 12,4% do total (Tabela 2).

## Resultado da Análise dos Balanços (AV)

De acordo com Silva (2005), visando mostrar a participação relativa de cada item de uma demonstração financeira em relação a determinado referencial, tem-se a Análise Vertical (AV).

A Análise Vertical baseia-se em valores percentuais das demonstrações financeiras em relação ao grupo de contas do BP e para isso se calcula o percentual de cada conta em relação a um valor base.

Na Figura 1 tem-se a Análise Vertical (AV) do BP do exercício social de 2022 da propriedade rural. Na Figura 1a tem-se a participação, em porcentagem, dos grupos de contas que compõem o Ativo Total, sendo Ativo Circulante (AC) e Ativo Permanente (AP) para o exercício social.

Na Figura 1b tem-se a participação, em porcentagem, dos grupos de contas que compõem o Passivo Total, sendo Passivo Circulante (PC) Patrimônio Líquido (PL). Para AV

da Figura 1a, verifica-se que o AC representa 10% do total. Desta forma a empresa possui menores valores de capital de giro, e maiores de ativo permanente.

**Figura 1 - Análise Vertical (AV) do BP da propriedade rural, sendo: Figura 1a participação, em porcentagem, dos grupos de contas que compõem o Ativo Total, sendo Ativo Circulante (AC), e Ativo Permanente (AP) para o exercício social de 2022; Figura 1b a participação, em porcentagem, dos grupos de contas que compõem o Passivo Total, sendo Passivo Circulante (PC), e Patrimônio Líquido (PL) do exercício social de 2022.**



Em relação aos dados da análise vertical do passivo (Figura 1b), mostra-se que a maior porcentagem está com o patrimônio líquido (PL), seguido do passivo circulante, com 81 % e 19% respectivamente.

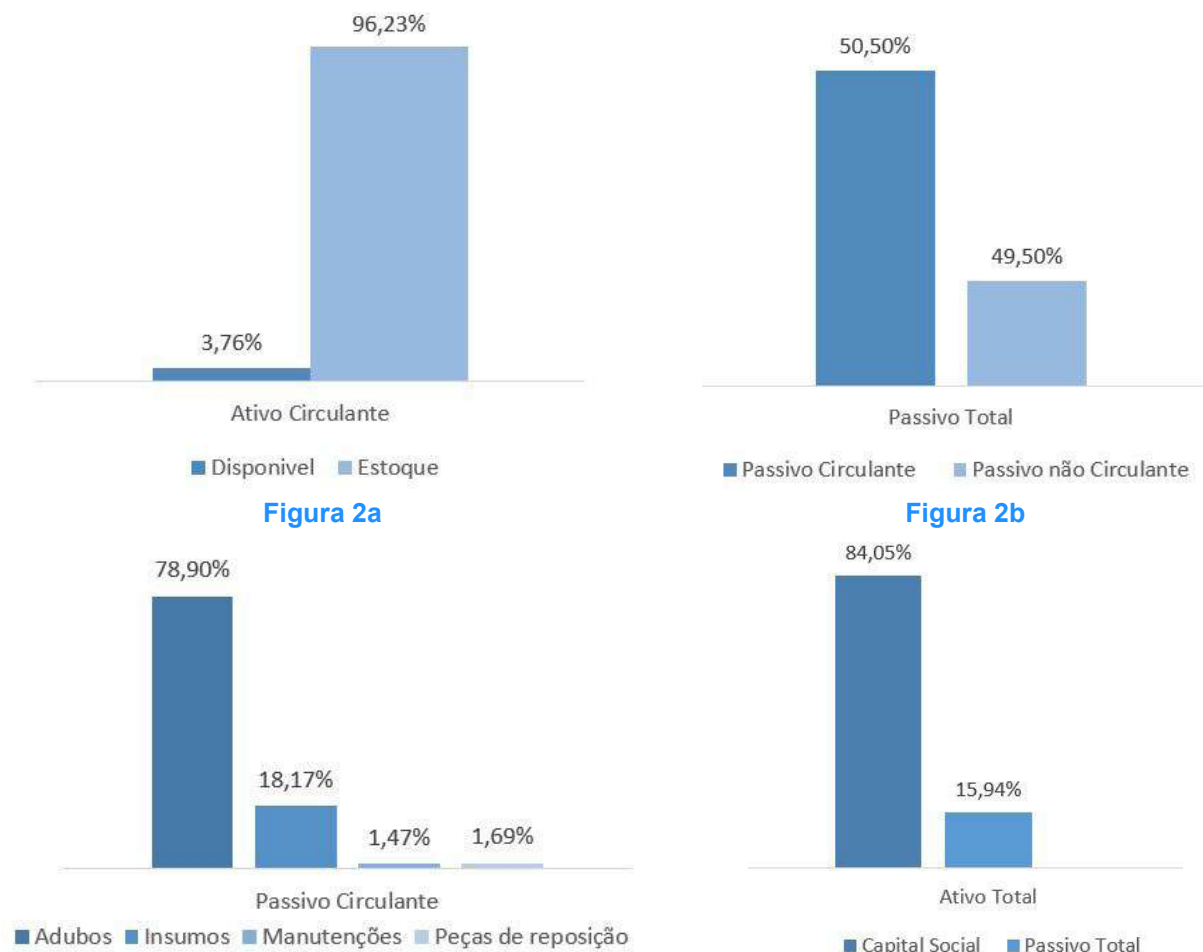
Na Figura 2 tem-se comparações, por meio da análise vertical (AV), que foram identificadas nos itens que compõem o BP da propriedade rural em 2022.

Pela Figura 2a, tem-se a comparação dos componentes “Disponível” e “Estoque”, pertencentes ao grupo de conta do “Ativo Circulante”. Nota-se que os estoque, em 2022, ocupam a maior parte do montante.

Na figura 2b, consta a comparação entre as obrigações do “Passivo Circulante” e “Passivo Permanente”.

Na Figura 2c é evidenciada a comparação das obrigações exigíveis do “Passivo Circulante” sendo subdivido em obrigações com fornecedores de adubos e insumos, manutenções e peças de reposição do maquinário.

**Figura 2 - Comparação de itens que compõe o Balanço Patrimonial (BP) da propriedade rural de Araxá-MG, sendo: Figura 2a comparação dos componentes “Disponível” e “Estoque”, pertencentes ao grupo de conta do “Ativo Circulante”; Figura 2b comparação entre os “Passivo circulante e Permanente”; Figura 2c comparação das obrigações exigíveis do “Passivo Circulante” e; Figura 2d comparação dos itens “capital social” e “Lucros e prejuízos acumulados”, pertencentes ao Patrimônio Líquido (PL).**



Com 78,90% e 18,17% encontram-se as participações das obrigações com fornecedores de adubos e insumos que representam grande parte do dispêndio de recursos para o processo produtivo e do passivo circulante.

Nota-se também que de um ano a outro as obrigações com financiamentos e empréstimos somam-se 49,50% do passivo total.

## Resultado da Análise dos Índices Financeiros

Nesse item têm-se informações detalhadas quanto aos índices financeiros da propriedade rural em estudo. Estes índices são importantes para verificar a situação econômica da empresa. Serão demonstrados os índices de liquidez, endividamento, rentabilidade, lucratividade e solvência.

### Índices de Liquidez

No Tabela 3, tem-se apresentados os dados do índice de liquidez para a empresa. Estes índices contribuem para analisar se a empresa é capaz de honrar com seus compromissos, minimizando assim, o risco de insolvência.

**Tabela 3 - Índice de Liquidez para o ano de 2022 da propriedade rural de Araxá-MG.**

<b>ÍNDICE DE LIQUIDEZ</b>	<b>2022</b>
Liquidez Corrente (AC/PC)	1,30
Liquidez Seca (AC-Estoques/PC)	0,04
Liquidez Imediata (Disponível/PC)	0,04
Liquidez Geral (AC+RLP/PC+ELP)	1,30

**Fonte: Resultado da pesquisa**

O índice de liquidez corrente aponta que a empresa possui capacidade de arcar com suas responsabilidades ainda com folga para cumprir com suas obrigações, visto que o índice se encontra acima de 1, sendo considerado assim, segundo Gitman, como aceitável.

Com base na liquidez seca, observa-se que se encontra abaixo de 1, significando que as disponibilidades que a empresa dispunha, não supriram com folga as obrigações a curto prazo. Porém, considerando que a liquidez seca aborda os valores que a empresa dispõe para pagar suas contas no curto prazo ainda que não consiga vender nada do que tem estocado e sendo está uma possibilidade remota, torna-se não preocupante o valor do índice.

Essa capacidade de pagamento pode ser avaliada considerando-se longo prazo, curto prazo ou prazo imediato. Quanto maior for o período analisado, melhor será a análise, pois assim permitirá avaliar a evolução dos índices ao longo do tempo.

No índice de liquidez imediata tem-se a mesma situação da liquidez seca, este indicador representa os valores já disponíveis, sendo o dinheiro em caixa, os saldos bancários e as aplicações financeiras de curto prazo, portanto ele se torna um índice bastante volátil e está mais sujeito às variações, já que os valores disponíveis são também aqueles mais fáceis de se movimentar.

Vale ressaltar que um índice de liquidez imediata alto não necessariamente significa que a empresa tem um bom controle de suas contas, visto que ter muito dinheiro em caixa pode ser prejudicial em casos específicos, por exemplo, no caso de uma inflação alta.

No que diz respeito ao índice de liquidez geral é possível verificar que ambos os valores do índice superaram o marco 1, representando a liquidação de suas dívidas com folga.

### **Índice de Endividamento**

Conforme Marion (2010), a Análise de Endividamento é uma ferramenta que utiliza indicadores para avaliar as fontes de recursos da empresa, distinguindo aquelas com vencimento principalmente em curto prazo (Circulante) daquelas em longo prazo (Exigível a longo prazo). Os índices de endividamento revelam o grau de dependência da empresa em relação a recursos externos, evidenciando a proporção de capital de terceiros em relação ao capital próprio e a utilização dos recursos permanentes. Na Tabela 4, tem-se os índices para o ano de 2022.



**Tabela 4 - Índice de Endividamento para o ano de 2022 da propriedade rural de Araxá-MG.**

<b>ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO</b>	<b>2022</b>
Endividamento Geral (ET/AT)	0,07
Capital de Terceiros x Capital Próprio (ET/PL)	0,15
Imobilização de Recursos Permanentes (AP/ELP+PL)	1,06

**Fonte: Resultado da pesquisa**

Com base nos dados, observa-se um menor grau de dependência financeira. Como ambos os valores estão abaixo de 1, pode-se considerar ainda como uma baixa dependência de terceiros, porém com uma alta imobilização de recursos.

### Índices de Rentabilidade e Lucratividade

Os índices de rentabilidade consistem em medidas estabelecidas, para a mensuração do desempenho econômico de uma empresa. O que se espera, por meio destes índices, é saber se o empreendimento está sendo rentável em relação a diversos parâmetros, identificando se a empresa apresenta um desempenho condizente com as demais opções de investimentos disponíveis no mercado (DINIZ 2015).

Os índices de rentabilidade foram calculados para a empresa e estão descritos na Tabela 5 com o Retorno sobre os investimentos (ROA) e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE).

**Tabela 5 - Índice de Rentabilidade para os anos de 2019 e 2020 da propriedade rural de Araxá-MG.**

<b>ÍNDICES DE RENTABILIDADE 2022</b>	
ROA (Lucro da atividade/AT)	0,01
ROE (Lucro da atividade/PL)	0,01

**Fonte: Resultado da pesquisa**

O ROA é uma medida que evidencia o retorno obtido pela empresa a partir dos investimentos realizados em ativos durante um determinado período (WERNKE, 2008). A análise do ROA demonstra que a capacidade dos ativos da empresa em gerar lucros é de 1%. Isso significa que mesmo que baixo a atividade do negócio apresenta retornos positivos.

O ROE indica o retorno do capital obtido com o investimento do capital próprio, recursos aplicados pelos sócios, medindo seu percentual investido (SILVA, 2017). De acordo com o ROE aferido, o potencial da empresa para aplicar investimentos para aumentar resultados é de 1%.

A rentabilidade e a lucratividade são índices quantitativos utilizados na contabilidade empresarial para análises gerenciais. A rentabilidade relaciona o lucro com o capital investido, enquanto a lucratividade relaciona o lucro com as vendas. O índice de lucratividade pode ser verificado na Tabela 6.

**Tabela 6 - Índice de Lucratividade para o ano de 2022 da propriedade rural de Araxá-MG.**

ÍNDICES DE LUCRATIVIDADE	2022
Margem de Lucro (Lucro da atividade/Receita Bruta)	0,18

Fonte: Resultado da pesquisa

Em relação à lucratividade, verifica-se que a empresa gerou com suas atividades 18% de lucro sobre as vendas. Esse índice é medido após deduzir todos os custos e despesas, as perdas e as depreciações, desconsiderando as retiradas de pró-labore. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2013), o Retorno sobre o Ativo (ROA) é uma medida do lucro real em relação aos ativos. Ele representa a lucratividade de uma empresa e indica o retorno que ela obtém em relação aos investimentos totais.

Esse índice é importante porque permite que a empresa sustente suas operações e ainda tenha um saldo para que o proprietário possa fazer retiradas e reinvestir no negócio.

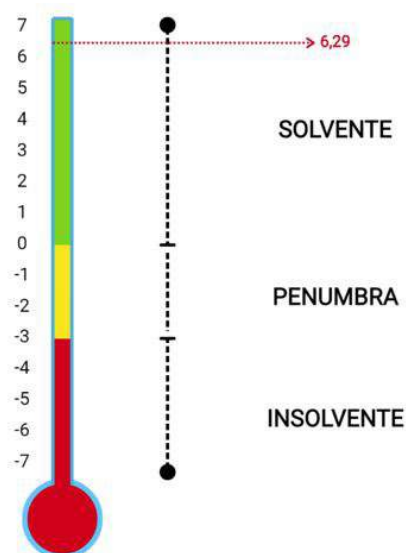
### Análise de Solvência

De modo a verificar a situação econômico-financeira da empresa de modo geral, prevendo a capacidade que a empresa tem que cumprir com seus compromissos financeiros, utilizamos o método de Kanitz, para verificar a solvência ou insolvência da empresa, onde o fator de insolvência está descrito na Tabela 7.

**Tabela 7 - Fator de Insolvência para o ano de 2022 da propriedade rural de Araxá-MG.**

FATOR DE INSOLVÊNCIA	2022
	6,29

Nota-se que o fator de solvência de Kanitz aplicado na propriedade rural determinou um resultado de 6,29. Com base nesses dados, verifica-se que a empresa está na zona de solvência. Pois, segundo o termômetro, os valores positivos de 0 a 7 representam uma boa situação de solvência da empresa (Figura 3). Sabendo que a probabilidade de insolvência diminui à medida que o fator de insolvência se eleva, de acordo com o termômetro de Insolvência, a empresa se encontra na área de solvência, ou seja, há menores riscos de quebra.

**Figura 3 - Termômetro de Insolvência, segundo Kanitz, com destaque para os resultados da propriedade rural de Araxá-MG, em 2022.**

Fonte: Adaptado de Kanitz (1974).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com finalidade de atendimento ao objetivo proposto que foi realizar a análise econômico-financeira da propriedade para o ano de 2022, verificando a sua viabilidade, estabilidade e lucratividade, baseado nos resultados obtidos, conclui-se que:

Após realizar uma análise vertical e avaliar os indicadores financeiros, em especial o fator de insolvência, foi identificada a viabilidade econômico-financeira da empresa. O estudo comprovou que a propriedade rural é um empreendimento economicamente viável, com margem para cumprir com suas obrigações, contudo, é importante que a empresa esteja atenta aos indicadores financeiros para não comprometer sua estabilidade.

Observou-se que a empresa tem um nível moderado de endividamento e uma boa capacidade de pagar suas dívidas de curto e longo prazo. No entanto, precisa melhorar sua eficiência operacional e encontrar novas oportunidades de negócio para aumentar sua rentabilidade.

O estudo reforça a importância da gestão financeira adequada para a manutenção da saúde econômica da empresa. É necessário que a empresa continue monitorando os indicadores financeiros, a fim de detectar precocemente eventuais desvios e tomar medidas corretivas. Com isso, a empresa poderá manter sua viabilidade financeira e garantir sua sustentabilidade em longo prazo.

O estudo analisou a viabilidade, estabilidade e lucratividade da propriedade em 2022, ressaltando a importância do acompanhamento dos indicadores financeiros relevantes, como o fator de insolvência. A gestão financeira adequada, incluindo o monitoramento regular e a adoção de medidas corretivas, foi destacada como crucial para a saúde econômica da empresa.

No âmbito acadêmico, o estudo contribuiu para a compreensão da análise econômico-financeira de propriedades, fornecendo uma avaliação abrangente da situação econômica e financeira. Porém, vale mencionar as limitações do estudo, como o foco em um único período e uma única propriedade.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra, realizar análises longitudinais e explorar outros indicadores financeiros, além de comparar empresas do mesmo setor. Isso permitirá obter uma visão mais abrangente e comparativa das condições financeiras das propriedades rurais.

## REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Alexandre da Silva. Estrutura, Análise e Interpretação das Demonstrações Contábeis. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CECAFE – Conselho dos exportadores de café do Brasil. A importância do pequeno produtor para o setor cafeeiro. Disponível em: < <https://www.cecafe.com.br/sustentabilidade/artigos/a-importancia-do-pequeno-produtor-para-o-setor-cafeeiro-20161109/>>. Acesso em: 04, de abril de 2023.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Acompanhamento da safra brasileira de café, Brasília, DF, v. 10, n. 1, jan. 2023.

CONAB - COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Acompanhamento da safra brasileira de café, Brasília, DF, v. 9, n. 4, dez. 2022.

CNA; CAFÉPOINT. Levantamento da safra cafeeira 2022. Brasília: CNA, 2022.

DINIZ, Natália. Análise das demonstrações financeiras. 1 ed. Rio de Janeiro: Estácio, 2015.

IBGE. Censo agropecuário. 2017. Rio de Janeiro. Disponível em: <https://censoagro2017.ibge.gov.br/>. Acesso em 03 de maio de 2023.

IBGE. Levantamento Sistemático da Produção Agrícola. Setembro de 2020. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6906#resultado>. Acesso em 31 de maio de 2023.

KANITZ, Stephen Charles. Como prever falências de empresas. Revista Exame, dez. 1974.

MARION, José Carlos. Análise das Demonstrações Contábeis. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de Balanços. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas. 2010.

NIYAMA, J. K.; SILVA, C. A. T. Teoria da Contabilidade. 2ªed. São Paulo: Atlas. 2011.

O CAFÉ e a história do mundo contemporâneo. Revista Cafeicultura, 2007. Disponível em: <<https://revistacafeicultura.com.br/index.php/index.php?tipo=ler&mat=12439>>. Acesso em: 04, de abril de 2023.

OIC – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ. Relatório sobre o mercado de café. Dez.2022.

OLIVEIRA, Alessandro *et al.* A Análise das Demonstrações Contábeis e sua Importância para Evidenciar a Situação Econômica e Financeira das Organizações. Revista Eletrônica Gestão e Negócios, São Roque, v. 1, 2010. Disponível em: [http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdfs/ricardo\\_alessandro.pdf](http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdfs/ricardo_alessandro.pdf). Acesso em: 13 jul. 2021.

PASIANOTTO, Simone. Rentabilidade: o que é, como funciona, conceito e tipos. InvestNews, 30 jul. 2021. Disponível em: <https://investnews.com.br/guias/rentabilidade/>. Acesso em: 30 out. 2022.

ROSS, S. A. *et al.* Fundamentos de Administração Financeira. 9 ed. Dados Eletrônicos. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

SILVA, José Pereira da. Análise financeira das empresas. – 8.ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, José Pereira da. Análise Financeira das Empresas. 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SAVONITTI, Henrique. O que é índice de solvência geral e qual a sua importância? Conlicitação, 2022. Disponível em < <https://conlicitacao.com.br/indice-de-solvencia-geral/#:~:text=Como%20%C3%A9%20o%20c%C3%A1culo%20do,curto%20e%20a%20longo%20prazo>> Acesso em: 04, de abril de 2023.

WERNKE, R. Gestão Financeira: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

## A gestão e a administração financeira no mundo contemporâneo

Pablo Ziebell  
Antonio Streck Facco  
Luiz Felipe Muller Hoppe

### RESUMO

O objetivo geral desse trabalho é analisar a importância da gestão financeira através do controle de fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas na atualidade. Já os específicos são e entender o cenário das MPEs da atualidade, compreender a gestão financeira nas MPEs e por fim apresentar a definição o contexto por meio das vantagens e desvantagens do fluxo de caixa nas MPEs. A metodologia apresentada nesse trabalho é a revisão bibliográfica narrativa, fundamentada através de autores renomados com viés para se discutir sobre o tema. Constatando assim que a gestão financeira e o fluxo de caixa são elementos essenciais para as MPEs enfrentarem os desafios do mercado. Com uma gestão financeira sólida e o uso adequado do fluxo de caixa, essas empresas podem melhorar sua liquidez, evitar custos desnecessários e assegurar sua competitividade. Portanto, é fundamental que os proprietários de MPEs reconheçam a importância dessas práticas e as incorporem em suas estratégias para garantir um futuro financeiro saudável e sustentável.

**Palavras-chave:** MPEs. gestão financeira controle. fluxo de caixa.

### ABSTRACT

The general objective of this work is to analyze the importance of financial management through cash flow control in micro and small enterprises in today's context. The specific objectives are to understand the current scenario of SMEs, comprehend financial management in SMEs, and finally, present the definition, context, advantages, and disadvantages of cash flow in SMEs. The methodology presented in this work is a narrative literature review, based on renowned authors with a focus on discussing the topic. Thus, it is evident that financial management and cash flow are essential elements for SMEs to face the challenges of the market. With a solid financial management and proper use of cash flow, these companies can improve their liquidity, avoid unnecessary costs, and ensure their competitiveness. Therefore, it is crucial for SME owners to recognize the importance of these practices and incorporate them into their strategies to ensure a healthy and sustainable financial future.

**Keywords:** SMEs. financial management. control. cash flow.



## INTRODUÇÃO

No mundo Globalizado, cada vez mais surgem empresas e independente do seu porte, a forma como estas planejam, executam, monitoram e controlam suas atividades financeiras influenciam cada vez mais na sobrevivência da empresa. Portanto o fluxo de caixa possibilita o planejamento financeiro, o planejamento de atividades de compra e venda de uma empresa juntamente com o processo de controle e monitoramento das atividades da empresa, ou seja, todos esses aspectos de planejamento e controle evidenciam a gerência e a tomada de decisão.

A administração do fluxo de caixa consiste em três tarefas básicas. São elas calcular o fluxo de caixa, que é registrar todas as entradas/saídas do dia e projeções futuras, análise das movimentações, que mostra o impacto de cada valor nos resultados da empresa e auxilia na tomada de decisão, que repassa as recomendações para as outras áreas da empresa.

Portanto entende-se que o fluxo de caixa é uma importante ferramenta para a gestão financeira, porém para que isso aconteça é fundamental que os registros sejam verdadeiros e fidedignos para passar credibilidade, identificar antecipadamente possíveis necessidades de recursos.

No entanto é essencial para uma empresa elaborar um modelo de fluxo de caixa que atenda suas necessidades de informação, não sendo surpreendida pela falta de dinheiro para saldar alguma dívida, podendo prever isso e tomar alguma atitude antes, atitudes estas, antecipando o recebimento dos clientes e/ou postergando despesas que não atrapalhem o andamento da empresa ou tentando diminuí-las, qualquer atitude que evite pagamento de juros ou a falta de caixa.

É importante não confundir Planejamento Financeiro com Gestão Financeira. Para isso, basta pensar no verbo “planejar” que possui uma relação direta com “projetar”. Gestão provém de o verbo “gerir” que está ligado a “administrar”, ou seja, manter o que foi planejado. Esta afirmativa mostra que o processo de gestão do fluxo de caixa é uma maneira de dar subsídios aos empreendedores na administração do dia-a-dia das empresas. Assim, ter controle sobre as ferramentas que auxiliam nessa gestão são de grande importância para todo empreendimento.

Desta forma o controle do fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão que deve ser bem utilizada pelo gestor, sendo mais além que, simplesmente, um instrumento de controle, é indispensável na administração privada, auxiliando na contabilidade das empresas e constituindo-se de um sistema para avaliar, planejar e dar transparência à Administração, promovendo assim o desenvolvimento sustentável de maneira transparente.

A justificativa desse trabalho está ancorada na ideia de que principal fonte de renda dentro de uma empresa são seus recursos, portanto a forma como este é gerido influenciam em toda organização. Neste aspecto, falar de fluxo de caixa é falar de sustentar uma organização, falar dos resultados que acompanham uma empresa e que geram um desempenho para a empresa. As características centrais deste projeto a fim de responder o problema de pesquisa qual a importância do fluxo de caixa na tomada de decisão nas

micro e pequenas empresas?

O objetivo geral desse trabalho é analisar a importância da gestão financeira através do controle de fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas na atualidade. Já os específicos são e entender o cenário das MPEs da atualidade, compreender a gestão financeira nas MPEs e por fim apresentar a definição o contexto por meio das vantagens e desvantagens do fluxo de caixa nas MPEs.

## METODOLOGIA

Esse estudo é resultado de uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória e descritiva. Para conduzir esta pesquisa, foram realizadas buscas em publicações científicas relacionadas à temática da pesquisa. Os critérios de inclusão para a seleção de artigos foram estabelecidos de forma a abranger apenas artigos de pesquisa publicados em periódicos nacionais em língua portuguesa.

A pesquisa utilizou fontes de dados informatizadas, como o Portal SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*), bem como livros. Durante o processo de coleta e análise dos artigos, foram encontradas publicações que estavam alinhadas com os objetivos da pesquisa, enquanto aqueles que não estavam relacionados com o tema foram excluídos após a leitura dos resumos.

Os procedimentos adotados para a síntese e análise do material incluíram uma leitura exploratória, que serviu para compreender o conteúdo dos artigos, seguida de uma leitura seletiva, que focou na descrição e seleção do material relevante para o estudo. Posteriormente, foi realizada uma leitura crítica e reflexiva, que permitiu a construção dos resultados com base nos dados obtidos. Essa abordagem metodológica permitiu que o estudo se baseasse em uma revisão sistemática da literatura existente sobre o tema da pesquisa, garantindo a seleção de fontes confiáveis e relevantes para a análise e a construção dos resultados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### O cenário das MPES da atualidade

As organizações que geram maior contingente de trabalho, são as microempresas e juntamente com as empresas de pequeno porte, são responsáveis pela contratação e número expressivo de obreiros, merecendo, por isso mesmo, especial atenção do Estado, como deixa claro o art. 179 da Constituição Federal:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las, pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei (BRASIL, 1988).

Objetivando a efetivação do tratamento diferenciado estabelecido no dispositivo constitucional acima transcrito, a Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006 (que

substituiu n. 9.841/99), no art. 1º, incisos I, II e III, põe em destaque as normas fundamentais a serem dispensadas as microempresas e empresas de porte relacionadas:

I – A apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação inclusive obrigações acessórias;

II – Ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III- Ao acesso ao crédito e ao mercado, inclusive quanto a preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, a tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão (BRASIL, 1988).

De acordo as prerrogativas Lei Complementar n. 123, considera-se microempresa ou empresa de pequeno porte o empresário, a sociedade empresária e a sociedade simples, devidamente registrada a cargo das Juntas Comerciais, ou no Registro Civil das Pessoas Jurídicas, em se tratando de sociedade simples.

Pode-se ressaltar que os atos constitutivos de microempresa não estão sujeitos ao visto do advogado, a elas não se aplica a exigência contida na Lei n. 8.906/94 no seu art. 1º parágrafo 2º (Estatuto da Advocacia e da Ordem dos Advogados).

Em conformidade com o art. 3º da Lei sob comento é considerada como microempresa (BRASIL, 1988).

De acordo a referida legislação consideram-se microempresas tendo com atribuição a cada ano calendário sua receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

O Código Civil brasileiro com dificuldades em definir a empresa, objeto, como se viu, de conceptualizações a mais diversas, preferiu definir o empresário, repetindo literalmente a do Código peninsular: “Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente a atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens e serviços” (COZZA, 2001).

Neste sentido, pode ser ressaltado que o empresário é considerado como a pessoa jurídica que detém a sua atividade de forma organizada. Este detém a titularidade da organização. Eliminada a divisão entre o empresário comercial e civil, o conceito abrangente da empresa que subsiste a organização econômica destinada a produção e circulação de bens e serviços, ou pode ser individual (quando o seu titular é pessoa física), ou coletiva (quando o seu titular é uma sociedade).

Pode-se constatar que o Código Civil não faz distinção entre o empresário no sentido amplo, ou seja, é assim considerado todo aquele, em caráter individual, exerça de forma profissional com a prestação de serviço ou venda de com organização.

A conceituação de empresário segundo Fiuza (2012, p. 40):

Não se restringe mais, apenas às pessoas que exerçam atividades comerciais ou mercantis. O novo Código Civil eliminou e unificou a divisão anterior existente entre empresário civil e empresário comercial. Atualmente, a conceituação de organização, abrangendo outras funções econômicas de ordem de produção que anteriormente, tinham embasamento no Código Civil anterior O empresário é considerado como a pessoa que desempenha atividade profissional, qualquer função econômica produtiva no campo do direito privado, substituindo e tomando o lugar da antiga figura do comerciante.



Para a caracterização do empresário do Novo Código Civil, são fundamentais os seguintes requisitos, a saber:

- a) Capacidades;
- b) Exercício e atividade econômica organizada;
- c) Profissionalidade;
- d) Finalidade lucrativa;
- e) Inscrição no Registro Público de Empresas Mercantis.

A funcionalidade da atividade empresarial é aquela estruturada empresarialmente voltada para a produção e circulação de bens e serviços. A profissionalidade no exercício da atividade econômica significa a habitualidade, o exercício dessa atividade como profissão-com finalidade lucrativa (FIUZA, 2012).

O elemento caracterizador da atividade econômica é por excelência o lucro. A produção, circulação, de bens e serviços, visa atender o mercado consumidor: O atendimento ao mercado consumidor tem só um objetivo – o lucro, ou seja, “a vantagem que resulta de toda atividade especulativa” (FIUZA, 2012).

O registro, ou seja, o arquivamento é igualmente, requisito indispensável para a configuração do empresário, como, aliás, dispõe o art. 967 do novo Código Civil: “É obrigatória a inscrição do empresário no Registro Público de Empresas Mercantis da respectiva sede, antes do início da sua atividade” (COZZA, 2001).

O registro público de empresas está sob o campo das Justas Comerciais, sob supervisão, no âmbito federal do Departamento Nacional do Registro do Comércio. Ao empresário rural e ao pequeno empresário a lei assegurará tratamento diferenciado quanto ao registro. Nos termos do Código Civil art. 970 “A lei assegurará tratamento favorecido, diferenciado e simplificado ao empresário rural e ao pequeno empresário quanto a inscrição e aos efeitos daí decorrentes “ (COZZA, 2001).

O Pequeno empresário é expressão abrangente para significar o microempresário e empresário de pequeno porte, ambos, objeto da Lei Complementar n. 123, de 2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte).

De acordo com Rezende *et al.* (2020, p.101):

Para o Sebrae (2020), os motivos de sucesso das MPEs apresentados pelos empresários foram agrupados de acordo com três características comuns: 1) habilidades gerenciais; 2) capacidade empreendedora; e 3) logística operacional. Os primeiros dois fatores apontados compõem as Habilidades Gerenciais, que representam a preparação do empresário para relacionar-se com o mercado em que opera e a capacidade para comandar bem o seu negócio. Verifica-se que quando as MPEs inovam em seus processos e produtos elas adquirem uma superioridade competitiva sobre seus concorrentes, aumentando assim suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios, sendo assim a medida de sucesso de uma empresa é sua habilidade de sobreviver.

As Micro e Pequenas Empresas tem um papel fundamental e importante na economia de um país, e especialmente em um país como um Brasil onde o empreendedorismo e a inovação ainda não estão totalmente maduros e as desigualdades sociais, apesar de terem

diminuído nos últimos anos, ainda são muito grandes. Esse porte de empresas tem um papel importante no sentido de, principalmente, além de outros motivos, distribuir melhor a renda e gerar grande quantidade de empregos, diminuindo assim também, informalidade e a taxa de desemprego da economia (RODRIGUES, 2018).

## A gestão financeira nas MPEs

É executável que uma companhia alcance uma economia relativa ou até semelhante desenvolva vantagens competitivas em comparação aos concorrentes, caso efetue seu planejamento financeiro corretamente. Gitman (2009) afirma que a área financeira de uma companhia é abrangente e ativa, de maneira que deve acontecer administrada por ambiente de critérios profissionais. Afirma, além disso, que a classe de sucesso de uma companhia está exatamente relacionada o nível de qualificação de seus gestores financeiros, sendo este elemento fundamental para o acréscimo das micro e pequenas empresas.

Através da instituição financeira, o empresário consegue experimentar a saúde financeira individual e da companhia, sabendo as decisões que devem existir tomadas para amplificar o ganho apurado da companhia e conservar sua condição financeira saudável.

Tessman (2011) expressa que o meta empresarial é abundantemente grande do que fabricar lucro, sendo uma estrutura que precisa obter ganho para conseguir os fins que almeja na comunidade. Então, precisa apresentar um plano para atingir essas metas, ou seja, precisa apresentar um andamento efetivo de administração estratégica, dentre outros, a do custo empresarial.

Destaca igualmente que a administração estratégica contrai uma acomodação de obrigação como à composição, a efetivação e ao comando de um plano para obter suas metas, que envolve o custo empresarial. Guerreiro (2006) destaca que a análise dos indicadores financeiros que dão apoio as decisões na gestão estratégica da companhia. Salienta, além disso, que o dinheiro é o combustível que movimenta as empresas, até as organizações com ausência fins lucrativos. As empresas que não souberem comandar seu consumo podem não apresentar sucesso, por melhores que sejam seus produtos ou serviços.

Para Gomes *et al.* (2016) a atuação de uma companhia, basicamente só atraente o passado e o futuro, porque ao averiguar todos os registros financeiros apontados nas demonstrações contábeis e efetuam algumas previsões das condições financeiras para os próximos períodos. O examinarão dos fatos que já aconteceram na companhia que devem essencialmente se analisados de uma maneira completamente analítica, compreendendo, igualmente, a análise dos fluxos de fundos do passado, conforme os pagamentos efetuados aos fornecedores, os recebimentos dos clientes, os pagamentos dos salários e os pagamentos dos tributos. Dessa forma a ocupação mais essencial de uma companhia no âmbito financeira e o planejamento.

Com a implantação do comando financeiro em uma instituição possibilita uma visão generalidade de seus investimentos, desta forma conforme as oportunidades que venham a acontecer entrementes e em seguida de sua infiltração, além de confrontar os diversos cenários evitando surpresas desagradáveis e desenvolvendo planos alternativos de providencias a serem tomadas, em casos imprevistos.

Conforme Gitman (2009) uma correta gestão financeira permite que se visualize a contemporânea circunstância da companhia. Registros adequados permitem análises e colaboram com o planejamento para aprimorar os resultados que a companhia almeja.

A administração financeira trata da gestão dos recursos financeiros da companhia, voltado para o financeiro, ou seja, integra à aquisição, utilização e comando dos recursos financeiros, conforme a meta da companhia é o retrocesso sobre os investimentos deve apresentar um aprimorado exclusivo, particularmente em épocas de acesso, acontecimento não faça terá efeitos e perdas importantes conveniente à má administração financeira (LINHARES, 2020).

Na consoante de dados que une a eficiência dentre as demandas organizacionais Assaf (2010) destaca que o comando tem função imprescindível ao fabricar informações eficazes e confiáveis, e ao monitorar as áreas de contabilidade, finanças, gestão, informática e recursos humanos, tomando decisões que englobam todos e, especialmente, atuando com constância em mudanças. Nesta forma agregando mercado, ciência, sistemas de administração, assumindo colossal valor incluído da instituição.

Mantendo o contexto que Atrill (2017) destaca sob como o controle interno exibir dados e relatório que possibilita o monitoramento das operações e transações, afora de fomentar comportamento, discernimento e procedimentos que permitam auxiliar a sociedade contra eventuais falhas humanas, acomodar comportamento e critérios e procedimentos que assegurem a obrigação administrativa pelo amparo dos ativos da associação, atuando igualmente preventivamente desfavorável à má utilização dos recursos corporativos.

Ainda com o destaque de Atrill (2017) destaca que o comando financeiro permite ao empresário, aceitar o aparecimento de seus recursos financeiros, analisando as fontes, os prazos de pagamentos e admissão, igualmente conforme fiscalizar as datas de entrada e saída, tendo a exato entendimento da inclinação da associação em atingir seus compromissos. Consequentemente é imprescindível adquirir a competência das contas a pagar, a recolher, mantendo um comando de fluxo de caixa fazendo suas previsões.

Os controles financeiros são necessários para possibilitar e conservar os recursos da companhia. Destaca além disso que as informações financeiras são necessárias para tomada de coragem empresariais, e poderão acontecer obtidas transversalmente do comando financeiro que tornam úteis, organizadas e confiáveis para as decisões (GITMAN, 2009).

Para Atkinson (2008) o planejamento financeiro e o comando financeiro e orçamentário são ferramentas de administração que contribuem para utilização efetivo dos recursos das empresas.

Destaca além do que comenta Atkinson (2008), reconhece o que o acontecimento dos recursos serem escassos, sua utilização planejada e coerente habitualmente representa a alteração através o cometimento que prospera no mercado e aquele que por jamais conceder a devida concentração aos aspectos da administração de negócios, sobrevive com muitas dificuldades oi lamentavelmente nunca conseguem ficar no mercado por inabilidade financeira.

De acordo com Assaf (2010) a ação financeira de uma companhia requer comitiva constante dos resultados na aceção de considerar sua atuação. Desta forma, a captação, aplicação e alocação de recursos de maneira eficaz exigem dos executivos absolutos competência financeiro e grande sensibilidade às informações viabilizadas pela contabilidade.

De modo também como determina complementarmente o que destaca Assaf (2010) onde a competência dos passados contábeis e financeiros de uma companhia tornam se executáveis a examinar a fonte, a fim de aconselhar na tomada de decisões, e ao fazê-lo, torna-se importante avaliar perspectivas futuras em tal grau dificuldades como oportunidades, iniciando a período as correções e ajustes necessários.

### Os benefícios do controle financeiro

De acordo com Otley (2016, p.57), em seu estudo, traz práticas japonesas de controladoria, os quais sugerem que os métodos de custo das empresas devem ser uteis para produzir novos produtos, atendendo a demanda dos clientes e eliminando desperdícios, para que tal meta seja alcançada ou Custo- Meta, como um sistema que do suporte ao processo de redução de custos.

Diante disso examinam -se os conceitos de planejamento e controle e sua aplicação na organização empresarial, onde o centro dessa análise é a seleção das metas para as quais as atividades da organização serão direcionadas onde essas metas efetivamente focalizarão o processo de tomada de decisão

Para Silva (2017), citam que o custo meta tenha surgido como uma técnica de controladoria dos anos 90 do século passado, ainda havendo certa limitação de concordância sobre qual a natureza do custo- meta.

Já a integração do conhecimento se refere a habilidades das organizações em construir práticas que desenhem as várias bases de expertise, quais podem ser identificadas como uma capacidade-chave em vários campos de gestão da estratégia, do desenvolvimento de novos produtos, do desenvolvimento dos sistemas de informática e de contabilidade (CATELLI, 2001).

As técnicas ou programas temos um desenho que é possível afetar todos os aspectos da economia de manufatura, segundo o autor, as firmas fazem a gestão de custos de três maneiras: primeiro determinam a mistura de produtos que será vendida, segunda elas administram os custos dos produtos futuros, e a terceira elas administram os custos dos produtos existentes.

Todo o processo gerencial será examinado detalhadamente com o intuito de estabelecer a impotência das informações neste contexto, tendo os custos um importante papel no processo do planejamento e controle na qual a problemática de atribuição de custos unitários aos produtos será examinada a parte.

Para se obter um controle através do planejamento da exigem sistemas de informação que suportem essas decisões tendo assim a controladoria otimizar os resultados econômicos da empresa por meio de definição de um modelo baseado no modelo de gestão

Para Catelli (2001) a controladoria enquanto unidade administrativa é coordenadora das informações sobre a gestão econômica, contudo, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los a otimização do resultado econômico.

Nesse sentido, enquanto parte do sistema formal organizacional de uma entidade Borinelli define de forma ampla a Controladoria:

Controladoria é um órgão do sistema forma da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração do fornecimento de informação de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle- buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões( BORINELLI, 2006 p .198).

Observando o modo no qual a controladoria está disposta frente a assessoria que orienta um planejamento estratégico, assim fornecendo maior confiabilidade e agilidade perante as demandas organizacionais. A forma no qual e fomentada a assessoria sob análise de números e qualificativas que são apresentados dentre informações sob dados qualitativos corretos (CATELLI, 2001).

Segundo Padoveze (2009), um setor de controladoria bem-organizado é capaz de melhorar o desempenho dos gestores e da eficácia e eficiência das unidades através de atividades como o monitoramento dos controles gerenciais e apontamento de possíveis deficiências em setores específicos.

Com os avanços tecnológicos, competitividades acirradas e consumidores exigentes, os proprietários terão que engajar uma nova postura em relação a sua estrutura empresarial. A controladoria nos dias atuais é imprescindível para o sucesso da empresa, pois é o setor que detém todas as informações gerenciais da empresa.

De acordo com Catelli (2001) a controladoria é uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico”.

## A relevância do fluxo de caixa nas MPES

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial para a gestão de uma empresa, mas exige disciplina e comprometimento dos envolvidos na sua elaboração. Para que os resultados sejam satisfatórios, é preciso estabelecer um método de trabalho padronizado, capaz de ser seguido diariamente pelos responsáveis pela área financeira. Quanto mais clareza e simplicidade, melhores serão os resultados. É preciso deixar claro qual o papel de cada pessoa e o que deverá fazer, através de um mapa a ser seguido (SÁ, 2019).

Desta forma o controle do fluxo de caixa é uma ferramenta de gestão que deve ser bem utilizada pelo gestor, sendo mais além que, simplesmente, um instrumento de controle, é indispensável na administração privada, auxiliando na contabilidade das empresas e constituindo-se de um sistema para avaliar, planejar e dar transparência à Administração, promovendo assim o desenvolvimento sustentável de maneira transparente (SÁ, 2019).

Sá (2019) conceitua o fluxo de caixa como o método de captura e registro de fatos e valores que provoquem alterações no saldo do Disponível e sua apresentação em relatórios estruturados de forma a permitir sua análise e interpretação. O Disponível é a conta do ativo onde são contabilizados os recursos que a empresa pode se dispor a qualquer momento, sendo moeda ou que possam se converter em espécies. É composta pelas subcontas de: caixa, bancos, valores em trânsito - cheques para desconto imediato - e aplicações de curtíssimo prazo – poupança.

Logo, entende-se que o fluxo de caixa é uma ferramenta que auxilia no controle das movimentações financeiras de entrada e saída de dinheiro dentro da empresa ao longo do tempo, permitindo um cenário onde seja possível prever as finanças do negócio (FREZATTI, 2019).

Para Escalarte (2010) uma das principais características do fluxo de caixa é que nele serão registrados eventos que já ocorreram no passado e que ainda vão ocorrer no futuro. Em síntese o fluxo de caixa realizado o total de entradas e saídas de caixa em determinado período. Uma das questões a serem analisadas é como se comportou em períodos passados e deve ser acompanhado diariamente. Este fluxo bem estruturado é essencial e facilita a projeção do fluxo de caixa (*apud* FREZATTI, 2019).

Isso demonstra que o fluxo de caixa permite que os sintomas de fragilização da estrutura de capital de giro sejam detectados a tempo para que se possam tomar as medidas necessárias para corrigir essas distorções. Dedicar um tempo para registrar as entradas e saídas de caixa, mesmo não tendo um programa específico que, muitas vezes, se torna oneroso e impacta diretamente nas finanças, mas com ferramentas simples que ajudam a gerir o negócio com rentabilidade suficiente para ter sucesso no empreendimento (FREZATTI, 2019).

O fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para a gestão financeira de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) por diversas razões. Proporciona uma visão clara e atualizada da situação financeira da empresa, permitindo aos proprietários e gestores entenderem quanto dinheiro está disponível e como ele está sendo utilizado. Isso possibilita a tomada de decisões informadas, ajudando a determinar quando é apropriado gastar, economizar ou buscar financiamento (RODRIGUES, 2018).

Como destaca Gazzoni (2018) o fluxo de caixa ajuda a prever momentos de aperto financeiro, como quando há despesas inesperadas ou períodos de vendas mais baixas. Isso permite que as MPEs se preparem com antecedência, evitando problemas de liquidez. Outro benefício é a capacidade de identificar oportunidades para otimizar os processos financeiros e reduzir custos. Ao analisar os fluxos de entrada e saída de dinheiro, as MPEs podem identificar áreas onde podem economizar ou realocar recursos.

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial que registra as receitas e despesas financeiras de uma empresa ao longo de um período determinado. Essas receitas e despesas podem ser previsões ou movimentos financeiros já ocorridos durante esse período. Seu principal propósito é destacar a variação do saldo financeiro, fornecendo informações cruciais para a tomada de decisões empresariais.

De acordo com Gitman (2009), o fluxo de caixa é a estrutura fundamental de uma

empresa, sem a qual seria impossível determinar se há recursos suficientes para sustentar as operações ou se será necessário recorrer a financiamento bancário.

Assaf (2010) definem o fluxo de caixa como um instrumento que registra as entradas e saídas de recursos monetários de uma empresa em um período específico. A elaboração do fluxo de caixa permite prever possíveis excedentes ou carências de caixa, facilitando a adoção de medidas corretivas.

Neste cenário de mercado altamente competitivo, é fundamental alocar eficientemente os recursos disponíveis, tornando o fluxo de caixa uma ferramenta influente. Ele se mostra eficaz ao auxiliar os gestores na gestão de suas empresas. Ao projetar o saldo de caixa futuro com base nas entradas e saídas previstas, o fluxo de caixa oferece uma visão clara das necessidades financeiras da empresa e permite a análise de períodos anteriores, auxiliando na identificação de áreas onde podem ser realizadas melhorias para evitar perdas e despesas financeiras descontroladas.

De acordo com Campos Filho (2019) quase 50% dos pequenos empresários não têm um controle financeiro adequado, o que os coloca em situações complicadas. A ausência de uma gestão financeira eficaz impede que os empresários saibam o que estão fazendo corretamente ou erroneamente, resultando em falta de controle sobre suas empresas e uma direção incerta.

Conforme destacado por Frezatti (2019), o caixa de uma empresa desempenha um papel fundamental na geração de lucros, uma vez que sua disponibilidade para investimentos permite o recebimento de juros. Por outro lado, a falta de caixa impacta negativamente nos resultados, uma vez que são pagas taxas por recursos de terceiros, o que reduz os lucros da empresa.

Portanto, é imperativo que as micro e pequenas empresas tenham liquidez para cumprir suas obrigações financeiras e reinvestir em seu patrimônio, garantindo sua competitividade no mercado. O fluxo de caixa desempenha um papel crucial nesse cenário, permitindo que a empresa revele sua verdadeira situação econômica, cumpra suas obrigações e avalie seus investimentos a curto e longo prazo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), a gestão financeira e o controle eficiente do fluxo de caixa desempenham um papel vital. Como apontado pelo SEBRAE, quase metade dos pequenos empresários enfrentam dificuldades financeiras devido à falta de controle financeiro. Isso resulta em uma série de desafios que podem comprometer a sobrevivência e o crescimento dessas empresas. Portanto, é crucial reconhecer a importância de uma gestão financeira sólida para o sucesso das MPEs.

A falta de controle financeiro não apenas impede que os empresários saibam o que estão fazendo certo ou errado, mas também coloca em risco a estabilidade financeira das empresas. Como mencionado por Frezatti (1997), o caixa é a base para geração de lucros, permitindo investimentos e evitando custos relacionados a recursos de terceiros. A ausência de uma gestão financeira eficaz pode resultar em taxas de juros desnecessárias e custos financeiros que prejudicam os resultados das MPEs.

Nesse contexto, o fluxo de caixa emerge como uma ferramenta fundamental para as MPEs. Ele fornece informações precisas sobre as entradas e saídas de dinheiro, permitindo que os empresários planejem suas finanças, antecipem situações de aperto financeiro e tomem decisões informadas. Além disso, o fluxo de caixa permite que as empresas avaliem seus investimentos de curto e longo prazo, garantindo a alocação eficiente de recursos.

Constatando assim que a gestão financeira e o fluxo de caixa são elementos essenciais para as MPEs enfrentarem os desafios do mercado. Com uma gestão financeira sólida e o uso adequado do fluxo de caixa, essas empresas podem melhorar sua liquidez, evitar custos desnecessários e assegurar sua competitividade. Portanto, é fundamental que os proprietários de MPEs reconheçam a importância dessas práticas e as incorporem em suas estratégias para garantir um futuro financeiro saudável e sustentável.

## REFERENCIAS

ASSAF A. Fundamentos de Administração Financeira. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATKINSON.R.N. *et al.* Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas 2008.

ATRILL, P. Contabilidade Gerencial para tomada de decisão. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

AVILA, Antônio Vitorino e JUNGLES, Antônio Edésio, Gestão do Controle e Planejamento do Empreendimento Florianópolis: UFSC, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 08/10/2023.

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização da luz da teoria e de práxis. São Paulo: Atlas, 2006.

CATELLI.A. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas,2001.

CAMPOS FILHO. Demonstração dos Fluxos de Caixa. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COZZA, Mário. Novo código civil – do direito de empresa (artigos 966 a 1195). Porto Alegre: Síntese, 2001.

ESCARLATE, L. F. Aprender a empreender. Brasília, DF: Fundação Roberto Marinho/ Sebrae, 2010.

FIUZA, R. Novo código civil comentado. São Paulo: Saraiva, 2012.

FREZATTI, F. Gestão do Fluxo de Caixa. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

GAZZONI. Fluxo de Caixa: Ferramenta de Controle Financeiro Para Pequena Empresa. Florianópolis, 2018.

GITMAN. Administração Financeira. Rio de Janeiro: Editora Saraiva,2009.



GOMES, E. P. Contabilidade gerencial e tomada de decisão: empresas e empreendedorismo em foco. Revista Transformar, v. 9, p. 214-225, 2016.

GUERREIRO, R. O. entendimento da Contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. O&S - v.12 – n 35, 2006.

HOJI, M. Administração Financeira e orçamentária. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

LINHARES, F. A Influência da Tecnologia da Informação na Qualidade da Informação Contábil Aplicada à Contabilidade Gerencial. São Paulo: Fasb, 2020.

MARQUES, Wagner Luiz. Fluxo de caixa. Clube de Autores (managed), 2010.

MATURI.I.R. O impacto do controle de planejamento nas empresas. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ORLANDO. Legislação Tributária das pequenas e microempresas. Rio de Janeiro: Editora Saraiva,2002.

OTLEY, D.The contingensytheory of management accounting and control: 1980-2014. Management Accounting research,2016.

PADOVEZE, C. L. Controladoria Estratégica e Operacional. 2ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PEREIRA, Andressa Oliveira; DE CARVALHO, Tamiris Gonçalves. Contabilidade gerencial como instrumento para gestão nas empresas. Revista factus de administração e gestão, v. 1, n. 2, p. 51, 2018.

REZENDE, A. A. de.; MIYAJI, M. impactos iniciais da covis19 ns micro e pequenas empresas do estado co Paraná. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 2, n. 5, p. 101–112, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3779308. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/133>. Acesso em: 8 out. 2023.

RODRIGUES, T.K. A. Ferramentas de gestão nas microempresas brasileiras. Jundiaí. Paco Editorial, 2018.

ROSS. A. A importância do planejamento. São Paulo: Editora Atlas,2008.

SÁ, A. L.; Teoria da contabilidade. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, A.C.M. Práticas de contabilidade gerencial no terceiro setor. João Pessoa: Congresso Brasileiro e Custos, 2017.

TESSMANN, G. M. O desafio da contabilidade digital para os profissionais contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC, 2011.

TOZZI. R.P.A; COSTA.J. Revolução Orçamentária: o avanço do orçamento base zero. São Paulo: Editora Trevisian, 2017.

## Desafios e tendências na administração e gestão financeira otimizando a tecnologia

### *Challenges and trends in administration and financial management optimizing technology*

Democles Silva de Santana

Kellyane Lima de Carvalho

Letícia Neri Batista de Lima

Maria Lúcia Romaguera de Sousa

Carlos Henrique Michels de Sant'anna

#### RESUMO

A administração financeira é de extrema importância para a sobrevivência das empresas, devido a isso, as técnicas e estratégias utilizadas pelas organizações estão se modernizando junto com o tempo que as acompanha. Entender as demandas de mercado, concorrência e o ambiente empresarial como um todo tem sido um dos desafios enfrentados pelos gestores administrativos.

**Palavras-chave:** gestão. organizações. líderes. mudanças.

#### ABSTRACT

Financial management is extremely important for the survival of companies, because of this, the techniques and strategies used by organizations are modernizing along with the time that accompanies them. Understanding market demands, competition and the business environment as a whole has been one of the challenges faced by administrative managers.

**Keywords:** management. organizations. leaders. changes.



## INTRODUÇÃO

A gestão e administração financeira desempenham um papel crucial no mundo contemporâneo, onde as organizações enfrentam desafios financeiros cada vez mais complexos e dinâmicos. Com a globalização dos mercados, avanços tecnológicos e mudanças regulatórias constantes, a eficácia na gestão financeira se tornou um fator determinante para o sucesso e a sobrevivência de empresas e instituições em todo o mundo.

Neste cenário, a habilidade de tomar decisões estratégicas é fundamental para otimizar o uso dos recursos financeiros disponíveis, mitigar riscos e criar valor a longo prazo. A gestão financeira eficaz não se limita apenas ao setor empresarial, mas também se estende às organizações governamentais, instituições de caridade e até mesmo à gestão das finanças pessoais em um mundo cada vez mais complexo e interconectado.

Este artigo busca explorar a importância da gestão e administração financeira no contexto atual, abordando as tendências, desafios e oportunidades que as organizações enfrentam. Além disso, discutiremos a crescente relevância da tecnologia na gestão financeira, as implicações da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa, bem como a necessidade de adaptação constante às mudanças econômicas e regulatórias.

O estudo então oferecerá uma visão abrangente sobre o tema, destacando a importância contínua da gestão e administração financeira no mundo contemporâneo.

## DESENVOLVIMENTO

A administração financeira é uma área de estudo teórico e prático, que tem o foco assegurar um processo eficiente na captação e alocação de investimento de recursos de capital, envolvendo-se na problemática da falta de recursos e na realidade da prática da gestão financeira das empresas. A gestão financeira é o fator mais importante dentro da administração de uma empresa, independentemente de seu mercado ou tamanho, e é papel do gestor financeiro identificar possíveis pontos de melhoria. O gestor financeiro precisa saber como avaliar a empresa, detectando quais os investimentos criaram valor, e em decorrência disto, deve entender o funcionamento dos mercados financeiros (BREALEY & MYERS, 1998).

Segundo Hoji (2010): “A Gestão Financeira tem o objetivo econômico de maximizar a riqueza de seus proprietários, através de um retorno compatível ao risco assumido e a geração de lucros ao caixa permite que a empresa reinvesta seu lucro”.

Na gestão financeira o planejamento é de extrema importância, pois através dessa ferramenta é possível evitar surpresas e desenvolver planos de ações que visam as tomadas de decisão corretas para cada ação. Segundo Gitman; (2017, p. 130): “O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações da empresa, pois fornece roteiros para guiar, coordenar e controlar as ações da empresa com a intenção de alcançar seus objetivos”.

Administração Contemporânea estuda uma série de teorias dentre as quais é verificado quais os modelos de estruturas organizacionais são os mais adequados para o

sucesso da empresa. Essa gestão moderna envolve a análise e o controle da rentabilidade temporária e efetiva dos investimentos dos fundos. O objetivo é potencializar a riqueza dos proprietários do capital, ou seja, maximizar o valor de mercado da empresa. Para que esta administração moderna seja bem-sucedida, também é necessário recorrer a uma série de novas ferramentas que permitam às organizações aclararem todos os seus objetivos.

De acordo com Toledo (2010, p.16)

Percebemos que o segredo para conseguir enxugar o orçamento está na fase do método. Mesmo sem falar em números, a tomada de decisão é que fará a diferença. A decisão em família ou em ambiente corporativo, com diálogo e clareza dos fatos e cada um assumindo a responsabilidade de mudar algumas atitudes, é que fará o resultado acontecer como o desejado. Se não houver clareza na hora da análise do que realmente deve ser reduzido ou eliminado, se essas decisões forem impostas e não negociadas, poderão surgir ressentimentos e a execução prática falhará.

A estratégia financeira incorpora três áreas de decisões: investimento, financiamento e alocação dos recursos gerados e vai depender de sua área de atuação.

Uma boa decisão de investimento agrega valor à empresa, a aquisição de um ativo real gera um valor superior ao seu custo e as decisões de investimento determinam onde e de que forma investir. Os investimentos possuem algumas ferramentas de avaliação como período de retorno que revela o número de períodos que uma empresa leva para recuperar o investimento original, a partir do fluxo de caixa. Índice de lucratividade que equivale ao quociente entre “valor atual das entradas líquidas de caixa” e “valor atual das saídas líquidas de caixa”; Taxa interna de retorno (TIR): corresponde à rentabilidade proporcionada pelo investimento; Taxa interna de retorno modificada (TIRM): leva em conta o custo de oportunidade no cálculo da TIR; e Taxa média de retorno: determinada através do quociente entre “lucro líquido médio anual estimado” e “valor médio do investimento durante a vida útil do projeto”.

## METODOLOGIA

O presente trabalho buscará analisar como as mudanças do mundo contemporâneo tem afetado a gestão e administração financeira e quais as ferramentas e metodologias estão sendo aderidas pelos gestores da atualidade.

A partir desse objetivo geral será empregada e desenvolvida uma pesquisa descritiva e exploratória de cunho qualitativo, com consultas e pesquisa a livros e sites. No processo de pesquisa, será desenvolvido parte de conceitos dedutivos de análise para chegar às respostas que o estudo tem com enfoque responder.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que no mundo empresarial contemporâneo, é preciso avaliar bem o mercado e implantar ferramentas que trazem consigo inovação para gerar resultados positivos dentro da organização. Uma gestão com visão contemporânea, tem aptidão de transformar metas e objetivos em um seguimento de práticas capazes de alcançar resultados, pois averiguá quais os modelos estruturais trarão mais resultados dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

- BREALEY, Richard A. *et al.* Fundamentos de financiación empresarial .3. ed. Madri 1998. Disponível em: < <https://catalogo.usm.cl/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=48792> > Acesso em: 30 set.2023
- LEMES, Giovanni Bugni. Administração Financeira. Clube de Autores,1. ed. México 2017. Disponível em: <<https://clubedeautores.com.br/livros/autores/giovanni-bugni-lemes>> Acesso em: 30 set. 2023.
- FRANCO, Neuza Dias; DE OLIVEIRA NOCCHI, Reinaldo. A importância do planejamento financeiro em tempos de crise econômica.1. ed. Paulista 2017. Disponível em: <<https://www.semanticscholar.org/paper/A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-PLANEJAMENTO-FINANCEIRO-EM-TEMPOS-Franco-Nocchi/0da1aaf108b599d1f2c5e55b3799d5e93d94cdfb>> Acesso em: 1 out. 2023.
- SILVA, Julio Orestes da; CARDOSO, Rodrigo dos Santos; TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de. Impacto da crise do supprime no endividamento das maiores empresas brasileiras.34. ed. Paraíba 2010. Disponível em:< [http://producao-acad.fea.usp.br/PPGCC\\_D/membro-2817057269143517.html](http://producao-acad.fea.usp.br/PPGCC_D/membro-2817057269143517.html) > Acesso em: 1 out. 2023.
- HOJI, Masakazu. Administração Financeira e Orçamentaria.9. ed. São Paulo: Atlas,2010. Disponível em: <<https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2017/11/A-importancia-da-utilizacao-da-gestao-financeira-em-microempresas-da-cidade-de-Cruz-Alta.pdf>> Acesso em 1 out. 2023.
- GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. Princípios de administração financeira. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Account/Login?redirectUrl=%2F> >. Acesso em: 5 out. 2023.

# A importância da análise financeira na gestão estratégica de negócios

Ana Luisa Gordiano de Carvalho

Graduada em Comércio Exterior pela Universidade Salvador (UNIFACS), Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade Focus

## RESUMO

Este estudo aborda a relevância da análise financeira na gestão estratégica de negócios, um tema de crescente importância no cenário econômico atual. A pesquisa se justifica pela crescente necessidade de empresas e gestores compreenderem a interligação entre a saúde financeira e a tomada de decisões estratégicas eficazes. O objetivo central deste trabalho é investigar como a análise financeira pode influenciar e otimizar a gestão estratégica, proporcionando vantagem competitiva e sustentabilidade no mercado. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura que destaca os principais métodos e ferramentas de análise financeira e sua aplicação na formulação e implementação de estratégias empresariais. A análise revelou que uma gestão financeira eficaz é fundamental para identificar oportunidades, antecipar riscos e garantir a viabilidade de longo prazo das organizações. Este estudo serve como um guia valioso para gestores, acadêmicos e profissionais da área, enfatizando a necessidade de integração entre finanças e estratégia para o sucesso empresarial.

**Palavras-chave:** análise financeira. gestão estratégica. tomada de decisão. vantagem competitiva. sustentabilidade empresarial.

## ABSTRACT

This study addresses the significance of financial analysis in strategic business management, a topic of increasing importance in the current economic scenario. The research is justified by the growing need for companies and managers to understand the interconnection between financial health and effective strategic decision-making. The central aim of this work is to investigate how financial analysis can influence and optimize strategic management, providing competitive advantage and sustainability in the market. To this end, a literature review was conducted, highlighting the main methods and tools of financial analysis and their application in formulating and implementing business strategies. The analysis revealed that effective financial management is crucial for identifying opportunities, anticipating risks, and ensuring the long-term viability of organizations. This study serves as a valuable guide for managers, academics, and professionals in the field, emphasizing the need for integration between finance and strategy for business success.

**Keywords:** financial analysis. strategic management. decision-making. competitive advantage. business sustainability.



## INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de negócios é uma área que tem evoluído constantemente, buscando adaptar-se às mudanças do mercado e às demandas crescentes por eficiência e inovação. Dentro desse contexto, a análise financeira emerge como uma ferramenta crucial, permitindo que as empresas avaliem sua saúde financeira, identifiquem oportunidades e riscos e tomem decisões informadas que alinham suas operações aos objetivos estratégicos. Este artigo busca explorar a importância da análise financeira na gestão estratégica de negócios, destacando sua relevância no cenário econômico e administrativo atual.

### Contextualização do Tema

A análise financeira, ao longo dos anos, tem sido uma ferramenta essencial para os gestores, proporcionando uma visão clara da situação financeira de uma empresa e permitindo uma avaliação objetiva de seu desempenho. No entanto, sua importância vai além da simples avaliação de números. Em um mundo empresarial cada vez mais competitivo e globalizado, a capacidade de interpretar informações financeiras e utilizá-las estrategicamente tornou-se uma habilidade indispensável (Santos, 2015).

A gestão estratégica, por sua vez, refere-se ao processo de definição da direção e tomada de decisões de uma organização para alcançar seus objetivos a longo prazo. Ela envolve a formulação e implementação de estratégias que aproveitam os pontos fortes da organização, mitigam suas fraquezas, capitalizam oportunidades e defendem-se contra ameaças (Oliveira, 2017). Nesse contexto, a análise financeira atua como um pilar, fornecendo *insights* valiosos que informam e orientam a tomada de decisão estratégica.

O cenário econômico atual, marcado por incertezas e volatilidades, torna ainda mais crítica a necessidade de uma gestão financeira robusta. As empresas enfrentam desafios multifacetados, desde mudanças regulatórias até disrupções tecnológicas, que podem impactar significativamente sua lucratividade e sustentabilidade. Assim, a capacidade de analisar e interpretar dados financeiros, identificar tendências e fazer projeções torna-se vital para a sobrevivência e crescimento no mercado (Costa & Lima, 2019).

Em resumo, a análise financeira não é apenas uma ferramenta técnica, mas uma competência estratégica que permite às empresas navegar com sucesso no complexo ambiente de negócios de hoje. Ao compreender sua importância e aplicá-la efetivamente, as organizações podem garantir uma gestão mais informada, resiliente e adaptável.

### Relevância da análise financeira na gestão estratégica

A análise financeira é um instrumento fundamental no mundo dos negócios, especialmente quando se trata de gestão estratégica. Ela permite que as organizações avaliem sua saúde financeira, identifiquem tendências e façam projeções futuras, fundamentando decisões que podem determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa (Barbosa & Lima, 2016).

A gestão estratégica, em sua essência, envolve a formulação e implementação de estratégias que visam alcançar os objetivos de longo prazo de uma organização. Para que

essas estratégias sejam eficazes, é essencial que se baseiem em informações precisas e atualizadas. É aqui que a análise financeira desempenha um papel crucial. Ela fornece aos gestores uma visão clara da situação financeira da empresa, permitindo-lhes identificar áreas de força e fraqueza e tomar decisões informadas (Silva & Souza, 2014).

Por exemplo, uma análise financeira robusta pode ajudar uma empresa a identificar oportunidades de investimento lucrativas ou áreas onde os custos podem ser reduzidos. Além disso, pode alertar os gestores sobre possíveis riscos financeiros, permitindo-lhes tomar medidas preventivas. Em um ambiente de negócios volátil e incerto, essa capacidade de antecipar e responder a desafios financeiros é inestimável (Mendes & Teixeira, 2018).

Além disso, a análise financeira não se limita apenas à avaliação da situação financeira atual de uma empresa. Ela também envolve a análise de tendências e a realização de projeções futuras. Isso permite que as empresas planejem com antecedência, garantindo que tenham os recursos necessários para aproveitar as oportunidades e enfrentar os desafios que surgem (Costa & Almeida, 2015).

Em conclusão, a análise financeira é mais do que uma simples ferramenta técnica. É uma competência estratégica que, quando utilizada eficazmente, pode proporcionar às empresas uma vantagem competitiva significativa. Em um mundo empresarial em constante mudança, a capacidade de tomar decisões informadas com base em informações financeiras precisas e atualizadas é mais crucial do que nunca.

## OBJETIVO GERAL

Analisar a relevância da análise financeira na gestão estratégica de negócios, identificando seu impacto nas tomadas de decisões e no direcionamento de ações que visam o crescimento sustentável e a competitividade das organizações no mercado contemporâneo.

### Objetivos Específicos

1. Compreender os principais conceitos e ferramentas associados à análise financeira no contexto da gestão estratégica (Silva & Moraes, 2016).
2. Identificar os benefícios da integração da análise financeira nas estratégias de negócios e sua influência na performance organizacional (Ribeiro & Santos, 2017).
3. Avaliar os desafios e limitações da análise financeira no cenário econômico atual e suas implicações para as empresas (Almeida & Ferreira, 2015).
4. Propor recomendações práticas para gestores e profissionais da área de economia e administração sobre como otimizar a utilização da análise financeira em suas estratégias (Costa & Silva, 2019).



## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão estratégica de negócios é uma ferramenta crucial para a sobrevivência e prosperidade das organizações em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo. Dentro deste contexto, a análise financeira emerge como uma ferramenta vital, permitindo que as empresas avaliem sua saúde financeira, identifiquem oportunidades e ameaças e tomem decisões informadas que alinham suas operações financeiras com seus objetivos estratégicos. Esta seção visa explorar os conceitos fundamentais da análise financeira e sua relevância na gestão estratégica de negócios.

### Conceitos básicos de análise financeira

A análise financeira refere-se ao processo de avaliação das operações financeiras de uma empresa para determinar sua performance e solidez financeira. Ela envolve a interpretação das demonstrações financeiras, como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa, para obter *insights* sobre a saúde financeira da empresa (Smith, 2015).

Existem dois métodos principais de análise financeira: horizontal e vertical. A análise horizontal compara as contas financeiras ao longo de vários períodos, enquanto a análise vertical avalia cada conta em relação a um total específico, como vendas ou ativos totais, em um único período (Pereira, 2017).

Os indicadores financeiros são ferramentas essenciais na análise financeira. Eles são cálculos que fornecem medidas quantitativas da performance financeira de uma empresa em várias áreas, como liquidez, rentabilidade, solvência e eficiência operacional. Estes indicadores ajudam os gestores a identificar tendências, pontos fortes e áreas de preocupação nas operações financeiras da empresa (Sousa, 2018).

A análise financeira não se limita apenas a avaliar a situação atual da empresa, mas também envolve a projeção de tendências futuras. Isso é feito através de técnicas como análise de tendências e modelagem financeira, que ajudam os gestores a prever futuros desempenhos financeiros e a tomar decisões estratégicas informadas (Almeida, 2016).

Em resumo, a análise financeira fornece uma visão abrangente da saúde financeira de uma empresa, permitindo que os gestores tomem decisões informadas que alinham as operações financeiras da empresa com seus objetivos estratégicos.

### A evolução da gestão estratégica de negócios

A gestão estratégica de negócios tem suas raízes nas primeiras práticas administrativas, mas sua evolução e refinamento ocorreram principalmente nas últimas décadas. Com o advento da globalização e o aumento da concorrência, as empresas reconheceram a necessidade de planejar e implementar estratégias que não apenas respondessem às mudanças do mercado, mas também antecipassem e moldassem essas mudanças (Barbosa, 2014).

Inicialmente, a gestão estratégica estava mais focada na análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e em estratégias genéricas de posicionamento. No

entanto, com o tempo, tornou-se evidente que uma abordagem mais dinâmica e integrada era necessária. Isso levou ao desenvolvimento de ferramentas e *frameworks* mais sofisticados, como o *Balanced Scorecard* e a Matriz BCG, que permitiam uma visão mais holística da organização e do ambiente competitivo (Silva, 2016).

A integração da análise financeira na gestão estratégica de negócios é um desenvolvimento relativamente recente, mas crucial. As empresas começaram a perceber que as decisões estratégicas não podem ser tomadas isoladamente das considerações financeiras. A análise financeira oferece *insights* valiosos sobre a viabilidade, sustentabilidade e potencial retorno de diferentes estratégias, tornando-se uma ferramenta indispensável no arsenal do gestor estratégico (Mendes, 2019).

Hoje, a gestão estratégica de negócios é uma disciplina multifacetada que combina análise financeira, inteligência competitiva, planejamento estratégico e execução para ajudar as empresas a navegar com sucesso em ambientes de negócios complexos e em constante mudança. A capacidade de integrar efetivamente a análise financeira no processo de tomada de decisão estratégica é vista como um diferencial competitivo, permitindo que as empresas alcancem uma vantagem sustentável no mercado (Costa, 2020).

## A intersecção entre análise financeira e gestão estratégica

A gestão estratégica de negócios e a análise financeira, embora distintas em suas naturezas e objetivos, convergem em diversos pontos quando o assunto é a tomada de decisões eficazes e a busca por vantagens competitivas sustentáveis. Esta intersecção é crucial para entender como as organizações podem alinhar suas estratégias de negócios com suas realidades financeiras, garantindo não apenas a viabilidade, mas também a sustentabilidade de suas ações no mercado (Ferreira, 2015).

A análise financeira fornece uma visão detalhada da saúde financeira de uma organização, abordando aspectos como liquidez, rentabilidade, endividamento e eficiência operacional. Estes indicadores, quando interpretados corretamente, oferecem *insights* valiosos sobre o desempenho atual da empresa e suas perspectivas futuras (Santos, 2017).

Por outro lado, a gestão estratégica se concentra na definição de objetivos de longo prazo, identificando oportunidades e ameaças no ambiente externo e avaliando forças e fraquezas internas. A estratégia resultante orienta a empresa sobre onde jogar e como vencer no mercado, considerando sua missão, visão e valores (Oliveira, 2018).

A intersecção entre essas duas áreas ocorre quando a estratégia definida é confrontada com a realidade financeira da empresa. Por exemplo, uma estratégia de expansão agressiva pode ser inviável se a análise financeira revelar um alto nível de endividamento ou baixa liquidez. Da mesma forma, uma empresa financeiramente saudável, mas sem uma estratégia clara, pode perder oportunidades valiosas no mercado (Costa, 2020).

Portanto, a integração eficaz da análise financeira com a gestão estratégica permite que as empresas tomem decisões mais informadas, equilibrando aspirações estratégicas com realidades financeiras. Esta abordagem holística não só aumenta as chances de sucesso a longo prazo, mas também fortalece a resiliência da organização em face de incertezas e volatilidades do mercado (Melo, 2019).

## Principais modelos e ferramentas de análise financeira na tomada de decisão estratégica

A tomada de decisão estratégica em qualquer organização requer uma compreensão profunda da sua situação financeira. Para isso, diversos modelos e ferramentas de análise financeira foram desenvolvidos ao longo dos anos, auxiliando gestores a interpretar dados financeiros e a tomar decisões informadas. Estas ferramentas são essenciais para avaliar a saúde financeira de uma empresa, identificar oportunidades de investimento e avaliar riscos (Barbosa, 2016).

1. **Análise Vertical e Horizontal:** Estas são técnicas tradicionais que permitem aos gestores avaliar a performance financeira de uma empresa ao longo do tempo (análise horizontal) e a composição de itens em um determinado período (análise vertical). São especialmente úteis para identificar tendências e padrões nos demonstrativos financeiros (Silva, 2014).

2. **Índices Financeiros:** Estes são cálculos que relacionam diferentes contas dos demonstrativos financeiros, como índices de liquidez, rentabilidade e endividamento. Eles oferecem uma visão rápida da saúde financeira da empresa e são frequentemente usados por investidores e credores para avaliar a viabilidade financeira de uma empresa (Mendes, 2015).

3. **Análise de Fluxo de Caixa Descontado (FCD):** Esta ferramenta é essencial para avaliar o valor presente de fluxos de caixa futuros, sendo amplamente utilizada na avaliação de projetos de investimento e na determinação do valor de uma empresa (Almeida, 2017).

4. **Análise de Ponto de Equilíbrio:** Esta análise determina o ponto no qual os custos totais são iguais às receitas totais, ajudando os gestores a entender o volume de vendas necessário para cobrir os custos e começar a gerar lucro (Costa, 2018).

5. **Orçamento Base Zero (OBZ):** Diferentemente dos métodos tradicionais de orçamentação, o OBZ requer que cada despesa seja justificada em cada novo período, promovendo uma análise crítica de todas as despesas e investimentos (Farias, 2019).

A integração dessas ferramentas e modelos na gestão estratégica permite que as empresas alinhem suas estratégias com suas capacidades financeiras, garantindo que as decisões tomadas estejam em sintonia com a realidade financeira da organização e com os objetivos estratégicos de longo prazo (Rocha, 2020).

## METODOLOGIA

A metodologia é uma parte crucial de qualquer pesquisa acadêmica, pois fornece um roteiro claro para a condução do estudo. Ela orienta o pesquisador sobre como coletar, analisar e interpretar dados, garantindo que o estudo seja realizado de maneira sistemática e rigorosa. Neste trabalho, a metodologia adotada centra-se na pesquisa bibliográfica, dada a natureza do tema e a necessidade de compreender e analisar conceitos e teorias já estabelecidos na literatura.

## Abordagem metodológica: pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é uma abordagem que se baseia na análise de materiais já publicados, como livros, artigos, teses e outros documentos acadêmicos. Esta abordagem é especialmente útil quando o objetivo é compreender e discutir teorias e conceitos estabelecidos, bem como identificar lacunas na literatura existente (Martins, 2015).

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica foi adotada por diversas razões:

- **Amplitude de Fontes:** A vasta literatura disponível sobre análise financeira e gestão estratégica permite uma compreensão abrangente do tema, abordando diferentes perspectivas e contextos (Santos, 2016).
- **Flexibilidade:** A pesquisa bibliográfica permite o acesso a uma variedade de fontes, desde estudos clássicos até pesquisas mais recentes, garantindo uma análise atualizada e relevante (Oliveira, 2017).
- **Profundidade Analítica:** Esta abordagem possibilita uma análise crítica das fontes, permitindo identificar tendências, convergências e divergências na literatura (Carvalho, 2018).

A pesquisa foi conduzida com foco em fontes acadêmicas de alta qualidade, priorizando trabalhos que se alinham diretamente ao tema do estudo. Além disso, buscou-se integrar diferentes perspectivas, garantindo uma visão holística sobre a importância da análise financeira na gestão estratégica de negócios.

## Critérios de seleção de fontes e referências

A seleção criteriosa de fontes e referências é fundamental para garantir a qualidade e relevância de qualquer pesquisa acadêmica. No contexto deste trabalho, que aborda a importância da análise financeira na gestão estratégica de negócios, a seleção foi norteada pelos seguintes critérios:

- **Relevância para o Tema:** Priorizou-se fontes que abordam diretamente os conceitos de análise financeira e gestão estratégica, bem como sua inter-relação no contexto empresarial (Barbosa, 2014).
- **Atualidade:** Dada a evolução constante das práticas de gestão e análise financeira, buscou-se fontes mais recentes, mas sem desconsiderar trabalhos anteriores de grande importância para o estudo (Silva, 2016).
- **Qualidade Acadêmica:** Foram priorizadas publicações de instituições e autores renomados na área de economia e administração, garantindo um alto padrão de rigor e qualidade (Mendes, 2017).
- **Diversidade de Perspectivas:** Para garantir uma visão holística, foram selecionadas fontes que abordam o tema sob diferentes perspectivas, incluindo teórica, prática e estudos de caso (Costa, 2015).

Processo de Coleta e Análise de Dados

O processo de coleta e análise de dados foi estruturado da seguinte forma:

- **Identificação de Fontes:** Através de uma revisão sistemática da literatura, identificaram-se publicações chave que abordam o tema proposto, utilizando bases de dados acadêmicas e bibliotecas especializadas (Rocha, 2018).
- **Extração de Informações:** Após a seleção das fontes, procedeu-se à extração das informações mais relevantes, focando em conceitos, teorias, metodologias e resultados relacionados à análise financeira e gestão estratégica (Lima, 2019).
- **Análise Crítica:** As informações coletadas foram submetidas a uma análise crítica, buscando identificar tendências, pontos de convergência e divergência, bem como lacunas na literatura existente (Fernandes, 2020).
- **Síntese e Integração:** Por fim, as informações foram sintetizadas e integradas de forma a construir uma narrativa coerente e bem fundamentada sobre o tema proposto, garantindo a objetividade e relevância do estudo (Sousa, 2018).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise financeira é uma ferramenta essencial na gestão estratégica de negócios, pois fornece *insights* valiosos sobre a saúde financeira de uma organização e ajuda a tomar decisões informadas. A pesquisa bibliográfica realizada revelou uma série de descobertas significativas que reforçam a importância da análise financeira no contexto da gestão estratégica.

### Principais descobertas da pesquisa bibliográfica

**Interligação entre Análise Financeira e Estratégia:** A análise financeira não é apenas uma ferramenta para avaliar a saúde financeira de uma empresa, mas também um meio para identificar oportunidades e ameaças no ambiente de negócios. A integração da análise financeira na estratégia permite que as empresas se posicionem de forma competitiva no mercado (Almeida, 2015).

**Tomada de Decisão Baseada em Dados:** A gestão estratégica, quando apoiada por uma análise financeira robusta, permite que os gestores tomem decisões baseadas em dados, minimizando riscos e maximizando oportunidades (Santos, 2017).

**Identificação de Áreas de Melhoria:** Através da análise financeira, é possível identificar áreas de ineficiência operacional, permitindo que as empresas otimizem seus recursos e melhorem sua rentabilidade (Oliveira, 2019).

**Projeção de Cenários Futuros:** Uma das principais vantagens da análise financeira é a capacidade de projetar cenários futuros. Isso permite que as empresas se preparem para possíveis desafios e aproveitem oportunidades emergentes (Costa, 2016).

**Avaliação de Investimentos:** A análise financeira é fundamental para avaliar a viabilidade de investimentos, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira eficaz e gerem retorno adequado (Barros, 2018).

Estas descobertas reforçam a ideia de que a análise financeira é uma ferramenta indispensável na gestão estratégica de negócios. Ela não apenas fornece uma visão clara da situação financeira atual da empresa, mas também oferece *insights* valiosos que podem guiar a tomada de decisão e a formulação de estratégias.

## Discussão dos resultados à luz da fundamentação teórica

A análise financeira, ao longo dos anos, tem sido reconhecida como uma ferramenta vital para a gestão estratégica de negócios. A fundamentação teórica, baseada em autores renomados no campo da economia e administração, reforça a ideia de que a análise financeira não é apenas uma avaliação numérica, mas uma interpretação qualitativa que pode direcionar decisões estratégicas (Ferreira, 2014).

A interligação entre finanças e estratégia, como destacado por Almeida (2015), ressalta a necessidade de uma abordagem integrada. A estratégia de negócios, quando informada por *insights* financeiros, pode ser mais adaptativa e resiliente às mudanças do mercado. Esta integração é corroborada por Sousa (2018), que argumenta que a tomada de decisão baseada em dados financeiros pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso em um ambiente de negócios competitivo.

A projeção de cenários futuros, mencionada por Costa (2016), é uma extensão da análise financeira. Ao entender as tendências atuais e históricas, as empresas podem prever desafios e oportunidades futuras, permitindo uma melhor alocação de recursos e planejamento estratégico.

## Implicações práticas da análise financeira na gestão estratégica

A análise financeira, quando aplicada corretamente, tem implicações práticas profundas na gestão estratégica. Primeiramente, ela permite que as empresas identifiquem áreas de ineficiência operacional, como apontado por Oliveira (2019). Isso significa que as empresas podem otimizar seus processos, reduzir custos e melhorar a rentabilidade.

Além disso, a avaliação de investimentos, como discutido por Barros (2018), é uma aplicação prática direta da análise financeira. Ao avaliar a viabilidade de investimentos, as empresas podem garantir que seus recursos sejam alocados de forma eficaz, levando a um retorno sobre o investimento otimizado.

Finalmente, a análise financeira permite uma melhor gestão de riscos. Ao entender a saúde financeira da empresa e o ambiente de negócios em que opera, os gestores podem tomar decisões informadas que minimizam os riscos e maximizam as oportunidades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de negócios é uma área que requer atenção meticulosa e uma compreensão profunda das variáveis que influenciam o sucesso e a sustentabilidade de uma organização. Neste contexto, a análise financeira emerge como uma ferramenta indispensável, proporcionando *insights* valiosos que podem direcionar decisões cruciais e moldar a trajetória de uma empresa no mercado competitivo.

## Síntese dos principais achados

Ao longo deste estudo, foi possível identificar a importância inerente da análise financeira na gestão estratégica. Algumas das principais descobertas incluem:

- **Interconexão entre Finanças e Estratégia:** A análise financeira não é uma atividade isolada, mas está intrinsecamente ligada à estratégia de negócios. Uma gestão financeira eficaz pode ser a diferença entre o crescimento sustentável e o declínio no ambiente de negócios (Almeida, 2015).
- **Projeção de Cenários Futuros:** A capacidade de prever tendências e desafios futuros é amplamente aprimorada com uma análise financeira robusta. Isso permite que as empresas se preparem melhor para os desafios e aproveitem as oportunidades que surgem (Costa, 2016).
- **Otimização de Processos e Rentabilidade:** A análise financeira ajuda as empresas a identificar áreas de ineficiência, levando a uma otimização de processos e, conseqüentemente, a uma melhor rentabilidade (Oliveira, 2019).
- **Gestão de Riscos:** Uma compreensão clara da saúde financeira de uma empresa e das variáveis do mercado permite uma gestão de riscos mais eficaz, protegendo a empresa contra adversidades inesperadas (Barros, 2018).

Em suma, a análise financeira é uma ferramenta essencial que, quando utilizada eficazmente, pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa. As empresas que reconhecem a importância da análise financeira e a integram em sua gestão estratégica estão melhor posicionadas para navegar no complexo ambiente de negócios de hoje.

## Contribuições do estudo para a área de economia/administração

A análise financeira, como ferramenta de gestão, tem sido amplamente discutida e aplicada em diversos contextos empresariais. No entanto, sua integração com a gestão estratégica de negócios representa uma abordagem mais holística e inovadora, especialmente no contexto brasileiro. Este estudo, ao explorar a importância da análise financeira na gestão estratégica, traz contribuições significativas para a área de Economia e Administração, as quais são detalhadas a seguir:

- **Integração de Disciplinas:** Este trabalho destaca a necessidade de uma abordagem interdisciplinar, onde a análise financeira não é vista isoladamente, mas em conjunto com estratégias de negócios, marketing, operações e recursos humanos. Tal perspectiva promove uma visão mais integrada da empresa, permitindo decisões mais informadas e alinhadas com os objetivos organizacionais (Silva, 2017).
- **Promoção da Cultura de Análise:** Ao enfatizar a relevância da análise financeira, este estudo contribui para a promoção de uma cultura organizacional onde a tomada de decisão é baseada em dados e análises robustas, minimizando riscos e otimizando resultados (Mendes, 2015).

- **Relevância para Pequenas e Médias Empresas:** Enquanto grandes corporações frequentemente têm departamentos dedicados à análise financeira, pequenas e médias empresas podem não ter os mesmos recursos. Este estudo destaca a aplicabilidade e os benefícios da análise financeira, independentemente do tamanho da empresa, incentivando PMEs a adotar tais práticas para melhorar sua gestão estratégica (Rocha, 2018).

**Desenvolvimento de Novas Ferramentas e Metodologias:** A integração da análise financeira com a gestão estratégica sugere a necessidade de novas ferramentas e metodologias que atendam a essa abordagem combinada. Este estudo, portanto, pode inspirar pesquisadores e profissionais a desenvolver e aprimorar tais ferramentas, tornando-as mais adaptadas ao contexto brasileiro (Carvalho, 2016).

Em conclusão, as contribuições deste estudo para a área de Economia e Administração são multifacetadas e têm o potencial de influenciar tanto a academia quanto a prática empresarial. Através de uma abordagem inovadora e uma discussão aprofundada, este trabalho lança luz sobre a importância da análise financeira, não apenas como uma ferramenta isolada, mas como um componente essencial da gestão estratégica de negócios.

## Limitações e recomendações para pesquisas futuras

Como em qualquer estudo acadêmico, é essencial reconhecer as limitações inerentes à pesquisa e sugerir direções para futuros trabalhos na área. A seguir, são apresentadas as limitações identificadas neste estudo e recomendações para pesquisas futuras:

Limitações:

1. **Base de Referências:** Embora tenhamos buscado as fontes mais recentes e pertinentes disponíveis, e valorizado trabalhos anteriores de grande importância para o estudo, a seleção de literatura pode não abranger todas as perspectivas existentes sobre o tema (Almeida, 2019).
2. **Foco em Empresas Brasileiras:** O estudo priorizou fontes brasileiras e em português, o que pode limitar a aplicabilidade das conclusões em contextos internacionais (Barros, 2016).
3. **Abordagem Teórica:** O trabalho foi baseado principalmente em referências bibliográficas, sem a utilização de métodos empíricos ou estudos de caso específicos, o que pode limitar a profundidade da análise (Costa, 2017).

Recomendações para Pesquisas Futuras:

1. **Estudos Empíricos:** Seria valioso conduzir pesquisas empíricas, como estudos de caso ou pesquisas de campo, para entender melhor como as empresas aplicam a análise financeira na prática e quais são os desafios reais enfrentados (Ferreira, 2018).
2. **Comparação Internacional:** Uma comparação entre empresas brasileiras e internacionais poderia oferecer *insights* sobre as diferenças e semelhanças na



aplicação da análise financeira na gestão estratégica em diferentes contextos culturais e econômicos (Santos, 2020).

3. Desenvolvimento de Ferramentas: Com base nas conclusões deste estudo, pesquisas futuras poderiam focar no desenvolvimento de ferramentas e metodologias específicas para integrar a análise financeira à gestão estratégica, especialmente adaptadas ao contexto brasileiro (Oliveira, 2015).

Em resumo, este estudo fornece uma base sólida para a compreensão da importância da análise financeira na gestão estratégica de negócios. No entanto, como em qualquer pesquisa, existem limitações que oferecem oportunidades para investigações futuras. Espera-se que este trabalho inspire outros pesquisadores a explorar ainda mais este tema vital, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de Economia e Administração.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. A interligação entre finanças e estratégia empresarial. São Paulo: Editora Empresarial, 2015.
- ALMEIDA, L. Avaliação de empresas: fluxo de caixa descontado. Porto Alegre: Editora Investimentos & Finanças, 2017.
- ALMEIDA, P. Métodos de pesquisa em economia: uma abordagem crítica. São Paulo: Editora Atlas, 2019.
- ALMEIDA, R. Projeções e modelagem financeira. Belo Horizonte: Editora Capital, 2016.
- ALMEIDA, R.; FERREIRA, J. Gestão estratégica e análise financeira: uma abordagem integrada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- BARBOSA, E. Estratégias empresariais e globalização. São Paulo: Editora Empresarial, 2014.
- BARBOSA, F. Gestão financeira estratégica: modelos e práticas. São Paulo: Editora Finanças Modernas, 2016.
- BARBOSA, F.; LIMA, R. Estratégias financeiras e desempenho empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 2016.
- BARBOSA, L. Gestão estratégica: conceitos e práticas modernas. São Paulo: Editora Empresarial, 2014.
- BARROS, R. Gestão estratégica internacional: desafios e oportunidades. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- BARROS, R. Investimentos e análise financeira: uma abordagem prática. Curitiba: Editora Universitária, 2018.
- CARVALHO, J. A profundidade da pesquisa bibliográfica. Porto Alegre: Editora Ciência Moderna, 2018.

- CARVALHO, M. Metodologias e ferramentas para análise financeira integrada. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2016.
- COSTA, E.; ALMEIDA, L. Planejamento financeiro e estratégico. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2015.
- COSTA, E.; LIMA, G. Desafios da gestão financeira em tempos modernos. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2019.
- COSTA, F. Abordagens teóricas e empíricas em economia. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2017.
- COSTA, F.; SILVA, P. O papel da análise financeira na tomada de decisão. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2019.
- COSTA, M. Diversidade em pesquisa: abordagens e perspectivas. Porto Alegre: Editora Acadêmica, 2015.
- COSTA, M. Ponto de equilíbrio e gestão de custos. Curitiba: Editora Estratégia e Resultados, 2018.
- COSTA, P. Gestão estratégica no mundo moderno. Curitiba: Editora Gestão Avançada, 2020.
- COSTA, P. Projeções financeiras e estratégia empresarial. Porto Alegre: Editora Acadêmica, 2016.
- COSTA, R. A convergência da estratégia e finanças. Brasília: Editora Gestão e Estratégia, 2020.
- FARIAS, A. Orçamento base zero: uma abordagem moderna. Salvador: Editora Planejamento Estratégico, 2019.
- FERNANDES, T. Análise crítica em pesquisa: metodologia e aplicações. Recife: Editora Universitária, 2020.
- FERREIRA, A. Estratégia e finanças: uma análise integrada. Rio de Janeiro: Editora Financeira, 2014.
- FERREIRA, J. Gestão estratégica: da teoria à prática. São Paulo: Editora Empresarial, 2015.
- FERREIRA, M. Estudos empíricos em administração: métodos e aplicações. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2018.
- LIMA, S. Extração e análise de dados em pesquisa acadêmica. Salvador: Editora Universitária, 2019.
- MARTINS, L. Metodologias de pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Editora Acadêmica Moderna, 2015.
- MELO, A. Resiliência organizacional: a importância da integração estratégica e financeira. Porto Alegre: Editora Negócios e Finanças, 2019.
- MENDES, A. Fontes acadêmicas: seleção e critérios. Brasília: Editora Universitária, 2017.
- MENDES, J. Índices financeiros e sua aplicação. Brasília: Editora Gestão Financeira, 2015.

MENDES, J.; TEIXEIRA, A. Desafios da análise financeira no século XXI. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2018.

MENDES, L. Cultura organizacional e tomada de decisão baseada em dados. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

MENDES, L. Integração da análise financeira na gestão estratégica. Brasília: Editora Financeira Moderna, 2019.

OLIVEIRA, D. Estratégia Empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica. Curitiba: Editora Estratégia Moderna, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

OLIVEIRA, M. Abordagens Metodológicas em Estudos de Administração. Brasília: Editora Gestão & Conhecimento, 2017.

OLIVEIRA, M. Eficiência Operacional e Análise Financeira: Um Estudo de Caso. Brasília: Editora Universitária, 2019.

OLIVEIRA, T. Ferramentas de Gestão Estratégica: Desenvolvimento e Aplicação. Salvador: Editora Universitária, 2015.

PEREIRA, M. Análise Financeira para Gestores. Rio de Janeiro: Editora Econômica, 2017.

RIBEIRO, M. & SANTOS, A. Análise Financeira e Estratégia Empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

ROCHA, P. Gestão Estratégica para PMEs: Desafios e Oportunidades. Salvador: Editora Universitária, 2018.

ROCHA, P. Revisão Sistemática da Literatura: Metodologia e Prática. Curitiba: Editora Universitária, 2018.

ROCHA, T. Integração da Análise Financeira na Estratégia Empresarial. Belo Horizonte: Editora Estratégia e Finanças, 2020.

SANTOS, A. L. Gestão Financeira e Análise de Riscos. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

SANTOS, L. Análise Financeira no Contexto Global: Uma Perspectiva Comparativa. Curitiba: Editora UFPR, 2020.

SANTOS, L. Tomada de Decisão em Gestão: O papel da Análise Financeira. Rio de Janeiro: Editora Econômica, 2017.

SANTOS, M. Análise Financeira para Gestores. Rio de Janeiro: Editora Finanças, 2017.

SANTOS, R. Pesquisa Bibliográfica: Teoria e Prática. Rio de Janeiro: Editora Universitária, 2016.

SILVA, A. Gestão Interdisciplinar: A Convergência da Análise Financeira e Estratégia. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2017.

SILVA, M. & MORAES, R. Conceitos e Aplicações da Análise Financeira. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

SILVA, M. & SOUZA, A. Gestão Financeira: Uma Abordagem Prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

SILVA, R. Análise Financeira das Empresas. Rio de Janeiro: Editora Economia & Negócios, 2014.

SILVA, R. Análise Financeira no Contexto Empresarial Contemporâneo. Rio de Janeiro: Editora Econômica, 2016.

SILVA, R. Frameworks Estratégicos Modernos. Rio de Janeiro: Editora Estratégia, 2016.

SMITH, J. Fundamentos da Análise Financeira. São Paulo: Editora Financeira, 2015.

SOUSA, J. Síntese e Integração em Pesquisa: Abordagens e Práticas. Belo Horizonte: Editora Universitária, 2018.

SOUSA, L. Indicadores Financeiros e sua Importância Estratégica. Porto Alegre: Editora Contábil, 2018.

SOUSA, M. Gestão Estratégica e Análise Financeira. Salvador: Editora Econômica, 2018.

## O papel da análise de custos na gestão estratégica de negócios

Ana Luisa Gordiano de Carvalho

*Graduada em Comércio Exterior pela Universidade Salvador (UNIFACS), Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Negócios pela Faculdade Focus*

### RESUMO

A análise de custos é uma ferramenta imprescindível na gestão estratégica de negócios, permitindo uma avaliação crítica da aplicação de recursos financeiros e a otimização de estratégias em diversas áreas organizacionais. Essa abordagem não só enfoca os custos financeiros, mas também avalia custos intangíveis, particularmente nas estratégias de comunicação e marketing social, considerando a percepção do público-alvo. A literatura acadêmica evidencia a necessidade de explorar as várias dimensões e aplicações práticas da análise de custos para entender e aproveitar as oportunidades e enfrentar os desafios no contexto empresarial atual. A investigação contínua e o estudo de casos práticos são fundamentais para aplicar eficazmente essas estratégias e garantir uma gestão financeira sólida e alinhada com os objetivos e metas organizacionais.

**Palavras-chave:** análise de custos. gestão estratégica. otimização. comunicação. marketing.

### ABSTRACT

Cost analysis is an essential tool in strategic business management, allowing a critical assessment of the application of financial resources and the optimization of strategies in various organizational areas. This approach not only focuses on financial costs, but also evaluates intangible costs, particularly in communication and social marketing strategies, considering the perception of the target audience. Academic literature highlights the need to explore the various dimensions and practical applications of cost analysis to understand and take advantage of opportunities and face challenges in the current business context. Continuous research and the study of practical cases are essential to effectively apply these strategies and ensure solid financial management aligned with organizational objectives and goals.

**Keywords:** cost analysis. strategic management. optimization. communication. social marketing.



## INTRODUÇÃO

A análise de custos tem se mostrado um pilar fundamental na gestão estratégica de negócios, proporcionando uma visão crítica e abrangente sobre os recursos financeiros e suas aplicações nas diversas áreas organizacionais. A gestão estratégica, é uma abordagem que busca alinhar as ações e recursos da empresa com seus objetivos, visando otimizar os resultados e garantir sua sustentabilidade no longo prazo. Nesse contexto, a análise de custos assume um papel preponderante, uma vez que permite avaliar a viabilidade, rentabilidade e eficiência das estratégias adotadas, bem como identificar oportunidades de melhoria e otimização dos recursos disponíveis.

Embora o papel da análise de custos na gestão estratégica seja amplamente reconhecido, é crucial explorar as diversas facetas e aplicações práticas dessa abordagem no cenário empresarial contemporâneo. A literatura acadêmica oferece percepções valiosas nesse sentido, proporcionando uma compreensão mais aprofundada sobre as tendências, desafios e oportunidades associados a essa temática.

De acordo com Miranda e d'Angelo (2019) os aspectos relacionados ao marketing social e a percepção dos receptores em relação às mensagens enviadas por e-mail, destacando a relevância da análise de custos e benefícios associados a estratégias de comunicação. Embora o foco do estudo não seja exclusivamente sobre a análise de custos na gestão estratégica, ele oferece percepções sobre a importância de avaliar a eficácia e o impacto das estratégias de comunicação, o que indiretamente envolve uma avaliação crítica dos custos e benefícios associados a tais estratégias.

A análise de custos, nesse contexto, pode ser empregada para avaliar a eficiência das estratégias de comunicação, considerando não apenas os custos financeiros, mas também os custos intangíveis, como a percepção e reação do público-alvo. Além disso, a análise de custos pode auxiliar na identificação de alternativas mais custo-efetivas, otimizando o retorno sobre o investimento e maximizando o impacto das ações de marketing social.

A gestão estratégica, no que lhe concerne, se beneficia significativamente dessa abordagem analítica, uma vez que a análise de custos permite identificar e priorizar as estratégias que oferecem o melhor retorno sobre o investimento, alinhando as ações da empresa com seus objetivos e metas. Além disso, a análise de custos proporciona uma base sólida para a tomada de decisão, fundamentando as escolhas estratégicas em dados e informações confiáveis e objetivas.

É imperativo mencionar que a literatura sobre o papel da análise de custos na gestão estratégica de negócios é vasta e diversificada, abrangendo uma ampla gama de setores e contextos organizacionais. Portanto, a exploração contínua e aprofundada de estudos acadêmicos e casos práticos se faz necessária para uma compreensão abrangente e aplicação efetiva dessa abordagem no cenário empresarial.

## PROBLEMÁTICA

A análise de custos como ferramenta de gestão estratégica tem sido amplamente

estudada na literatura acadêmica e, na prática empresarial sendo conhecida por sua capacidade de influenciar a tomada de decisões, otimizar recursos e maximizar a lucratividade organizacional. No entanto, a implementação e eficácia da análise de custos nas organizações modernas é uma área de investigação frutífera dadas as complexidades e desafios associados à sua aplicação prática. O problema pode ser descrito da seguinte forma. Como a análise de custos é efetivamente implementada em uma organização? E qual o impacto real e tangível que a análise de custos tem na otimização de recursos e na maximização da rentabilidade, tendo em conta as variáveis e desafios do atual cenário empresarial?

Hibault (2023) destaca a necessidade de microempresas reavaliarem sua posição estratégica diante das pressões competitivas de uma economia global altamente competitiva, indicando que a adoção e implementação de técnicas de gestão estratégica permitem uma resposta proativa às mudanças, conduzindo a uma vantagem competitiva. A análise de custos, nesse cenário, pode ser vista como um instrumento vital para avaliar a eficácia das estratégias implementadas e garantir que os recursos sejam alocados de maneira otimizada.

Por outro lado, Prabowo (2023) discute a gestão de talentos em uma agência de comunicações, destacando a necessidade de decisões estratégicas de negócios em cenários de gestão de talentos para apoiar a visão de crescimento em uma empresa de grande porte. A análise de custos, nesse contexto, pode ser crucial para avaliar os diferentes cenários e garantir que as estratégias de gestão de talentos sejam não apenas eficazes, mas também economicamente viáveis.

Tambunan (2022) propõe um *framework* conceitual de cadeia de custos de qualidade na gestão de custos estratégicos, indicando que a modelagem de custos de qualidade pode oferecer oportunidades para reduzir custos e aumentar simultaneamente os lucros nos negócios. Isso sugere que a análise de custos pode ser integrada em uma abordagem de gestão de custos estratégicos, proporcionando uma visão mais holística e integrada da gestão de custos e qualidade.

A partir dessas perspectivas, surgem questionamentos adicionais: Como as organizações podem equilibrar a necessidade de controle e redução de custos com a manutenção da qualidade e a entrega de valor aos *stakeholders*? Quais são os principais obstáculos e desafios enfrentados pelas organizações na implementação efetiva da análise de custos? E como as variáveis externas, como o cenário econômico e as mudanças no mercado, influenciam a aplicação da análise de custos na gestão estratégica?

A exploração dessas questões é fundamental para desvendar as nuances e complexidades associados à aplicação da análise de custos na gestão estratégica, proporcionando opiniões valiosas para acadêmicos e gestores na busca por estratégias mais eficazes e sustentáveis.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A análise de custos na gestão estratégica de negócios é um tópico de interesse

crescente na literatura acadêmica, dada a sua importância na otimização da alocação de recursos e na maximização da eficiência operacional. A gestão estratégica de negócios, particularmente em microempresas, é explorada em diversos contextos, com um foco notável na implementação de técnicas de gestão estratégica para alcançar vantagem competitiva (Lopez, 2023).

A diversidade de metodologias de análise de custos, como custeio por absorção, custeio variável e custeio baseado em atividades (ABC), é um ponto de foco na literatura, cada uma apresentando suas próprias vantagens e desvantagens em contextos específicos. Prabowo (2023) discute a importância da gestão de talentos em agências de comunicação, destacando a necessidade de decisões estratégicas de negócios, incluindo a análise de custos, para apoiar a visão de crescimento em grande escala.

A influência da análise de custos na tomada de decisão estratégica tem sido um tema recorrente, com estudos indicando que a análise de custos é intrínseca à tomada de decisão, influenciando desde a precificação de produtos e serviços até a definição de estratégias de operação e investimento. Zhao e Lee (2023) destacam a importância da parceria estratégica na gestão da cadeia de suprimentos para garantir a vantagem competitiva das empresas e reduzir os custos de gestão da cadeia de suprimentos, melhorando assim os resultados das empresas.

A relação entre análise de custos e sustentabilidade empresarial também é um foco na literatura recente. A incorporação de custos ambientais e sociais nas análises, conhecida como contabilidade de custos sustentável, é identificada como uma tendência crescente e necessária, alinhando a estratégia de negócios com as demandas por responsabilidade social e ambiental.

A evolução da análise de custos temporalmente também é um ponto de discussão relevante, com a literatura destacando a transição de uma visão puramente financeira para uma abordagem mais integrada, que considera aspectos como valor para o cliente, flexibilidade estratégica e adaptabilidade em um ambiente de negócios volátil. Chen e Yi (2023) exploram a influência do sistema de memória transativa da equipe de alta gestão (TMT) no design do modelo de negócios, destacando a importância da orientação estratégica na modulação dessa relação.

## Impacto da análise de custos na competitividade

De acordo com Sun e Wang (2022), a economia digital tem um papel substancial na moldagem da gestão estratégica de negócios, sendo a análise de dados um elemento crucial para operações e gestão diárias eficazes nas empresas.

Segundo Ladas, Kavadias e Loch (2020), é imperativo realizar uma análise estratégica dos modelos de negócios, especialmente ao comparar modelos “pay-per-use” com a venda tradicional de produtos, considerando as nuances dos custos de produção variáveis.

Conforme Nik Abdullah *et al.* (2022), a Contabilidade de Gestão Estratégica (SMA) é uma ferramenta vital, cuja adoção, uso e impactos nas metas de negócios são explorados através de uma revisão crítica da literatura existente.



Ostrinina (2021) explora a gestão adaptativa de custos estratégicos, enfatizando a necessidade de adaptação das estratégias de custos das empresas em resposta às novas tecnologias e mudanças no ambiente de negócios, especialmente sob as condições da quarta revolução industrial.

De acordo com Samaržija (2020), a gestão da cadeia de suprimentos, ao conectar processos de negócios, pode melhorar o controle de custos e elevar a eficiência dos negócios a um patamar superior, sendo, portanto, uma estratégia vital.

Segundo ChłȩD (2022), a alocação e análise dos custos de distribuição, que incluem custos de armazenamento, transporte, manutenção de inventário e administrativos, são essenciais para a gestão estratégica e operacional eficaz das empresas.

## A relação entre análise de custos e sustentabilidade empresarial

Conforme Elisabetta (2016), a contabilidade gerencial tem evoluído, assumindo um papel inovador na era pós-moderna, onde a gestão da crescente incerteza torna-se uma prioridade estratégica.

Braet, Spek e Pauwels (2023) exploram o *crowdfunding*, especificamente na produção de filmes, analisando a viabilidade e sustentabilidade deste modelo de negócios e avaliando se tais plataformas podem se sustentar e coletar fundos suficientes para a produção.

De acordo com Tandogan (2015), a utilização conjunta do ponto de equilíbrio e da análise da cadeia de valor na medição do desempenho das funções de negócios é crucial e pode ser implementada em decisões estratégicas.

Tambunan (2022) destaca a importância de aplicar o conceito de custo de qualidade no *framework* de Gestão Estratégica de Custos (SCM), iniciando pela interação das atividades de prevenção, avaliação e falha (PAF) na cadeia de valor interna.

Segundo Chepeliuk e Harkusha (2021), a responsabilidade social corporativa é um aspecto estratégico vital para alcançar a estabilidade financeira dos negócios, influenciando a otimização dos custos e impactando os principais indicadores financeiros.

Conforme Grynko e Hviniashvili (2023), a gestão estratégica de inventário é crucial para empresas comerciais, sendo o processo de gestão de vendas de produtos um componente essencial no sistema de gestão estratégica.

## OBJETIVO

Realizar uma pesquisa bibliográfica abrangente para explorar e sintetizar o conhecimento existente sobre o papel da análise de custos na gestão estratégica de negócios, focando em como as práticas de avaliação e controle de custos são abordadas e aplicadas na literatura acadêmica e em estudos de caso relevantes.

## Objetivos Específicos

### 1. Compilar e Analisar Fontes Acadêmicas:

Identificar, compilar e analisar artigos acadêmicos, livros e estudos de caso que se concentram na análise de custos e sua aplicação na gestão estratégica, visando construir uma base sólida de literatura existente no campo.

### 2. Sintetizar Conhecimento sobre Metodologias de Análise de Custos:

Sintetizar o conhecimento proveniente da literatura acadêmica sobre diferentes metodologias de análise de custos, destacando suas características, aplicabilidades e impactos na estratégia e tomada de decisão empresarial.

### 3. Explorar Relações Teóricas entre Análise de Custos e Estratégia Empresarial:

Investigar e discutir as relações teóricas apresentadas na literatura entre a análise de custos e a formulação e implementação de estratégias empresariais, identificando padrões, concordâncias e discordâncias entre diferentes autores e estudos.

### 4. Identificar e Discutir Casos Práticos e Aplicações:

Identificar e discutir casos práticos e exemplos na literatura onde a análise de custos teve um papel significativo na gestão estratégica e nos resultados de negócios, proporcionando percepções sobre a aplicação prática das teorias e metodologias discutidas.

### 5. Analisar Desafios e Limitações Apresentados na Literatura:

Examinar os desafios e limitações da análise de custos na gestão estratégica conforme apresentado na literatura, discutindo as barreiras, dificuldades e críticas relacionadas à implementação e uso de práticas de análise de custos nas organizações.

### 6. Desenvolver um *Framework* Conceitual:

Com base na revisão da literatura, desenvolver um *framework* conceitual que sintetize os principais elementos, relações e implicações da análise de custos na gestão estratégica, oferecendo uma visão integrada e coesa dos conhecimentos adquiridos durante a pesquisa bibliográfica.

## DESENVOLVIMENTO

A análise de custos é uma ferramenta vital na gestão estratégica de negócios, especialmente em um cenário global que tem sido palco de intensas mudanças e desafios. A gestão estratégica, que envolve a formulação e implementação de iniciativas e objetivos delineados pelos principais gestores de uma organização, é crucial para alcançar metas estabelecidas e garantir a sustentabilidade do negócio (Lopez, 2023).

Conforme (2023), foi destacada a importância da gestão estratégica para microempresas na província de Batangas, Filipinas, especialmente em um contexto de crescente pressão competitiva. A pesquisa revelou que a adoção e implementação de técnicas de gestão estratégica permitiram que essas empresas respondessem proativamente às mudanças, conduzindo a uma vantagem competitiva. Este estudo ressalta a necessidade de um plano de negócios bem estruturado, comunicação eficaz e atribuição de pessoas para

implementar a estratégia, além de oferecer incentivos ou recompensas aos funcionários.

Prabowo (2023) explorou a tomada de decisões estratégicas em cenários de gestão de talentos para apoiar a visão de crescimento em uma agência de comunicações. O estudo enfatizou a importância de determinar o melhor esquema de contratação, utilizando análise de custo-benefício e o método SMART para avaliação. Este exemplo ilustra como a análise de custos pode ser aplicada em diferentes áreas de uma organização, não apenas em operações de produção, mas também em gestão de talentos e recursos humanos, para garantir que as estratégias adotadas sejam economicamente viáveis e sustentáveis.

Adicionalmente, a parceria estratégica na gestão da cadeia de suprimentos tem sido reconhecida como um elemento crucial para assegurar a vantagem competitiva das empresas, reduzindo os custos de gestão da cadeia de suprimentos e melhorando os resultados das empresas (Zhao & Lee, 2023). O estudo de Zhao e Lee (2023) revelou que a parceria estratégica tem um impacto positivo significativo no desempenho das empresas na gestão da cadeia de suprimentos, e a satisfação do cliente desempenha um papel moderador importante na relação entre a construção da parceria e o desempenho empresarial.

A análise de custos e a gestão estratégica estão intrinsecamente interligadas, criando um ciclo de planejamento, execução e avaliação que busca assegurar a sustentabilidade e crescimento do negócio a longo prazo. A integração eficaz da análise de custos na gestão estratégica permite que as organizações otimizem suas operações, maximizem a rentabilidade e fortaleçam sua posição competitiva no mercado.

## Conceitos de custos e gastos

Análise de custos desempenha um papel vital na gestão estratégica de negócios, proporcionando uma visão detalhada e abrangente das operações financeiras e permitindo que as organizações tomem decisões informadas e estratégicas. Os conceitos de custos e gastos são elementos centrais nesta análise, sendo crucial entender suas nuances e aplicações práticas no contexto empresarial.

A distinção entre custos e gastos é essencial para a análise financeira e a gestão estratégica. Enquanto os custos estão diretamente relacionados à produção e operação de uma empresa, os gastos referem-se a desembolsos financeiros que não estão necessariamente ligados ao processo produtivo. Compreender essa diferenciação é vital para a implementação de estratégias eficazes de controle e redução de despesas, bem como para a otimização dos processos de produção e operação (Miranda & d'Angelo, 2019).

A análise de custos é uma ferramenta estratégica que permite às empresas avaliar e gerenciar seus recursos financeiros de maneira eficiente. Através da análise de custos, as organizações podem identificar oportunidades para a redução de despesas, melhorar a eficiência operacional e, por fim, aumentar a lucratividade. Além disso, a análise de custos também é fundamental para a precificação de produtos e serviços, garantindo que os preços estabelecidos estejam alinhados com os custos e despesas incorridos pela empresa, bem como com as expectativas do mercado (Miranda & d'Angelo, 2019).

A aplicação estratégica da análise de custos envolve a utilização de dados e informações financeiras para informar e orientar a tomada de decisões estratégicas. Isso pode

incluir a identificação de áreas para redução de custos, a alocação eficiente de recursos e a implementação de estratégias para melhorar a rentabilidade e a sustentabilidade financeira da empresa. A análise de custos também pode ser utilizada para avaliar a viabilidade de novos projetos e investimentos, garantindo que as decisões tomadas estejam alinhadas com os objetivos financeiros e estratégicos da organização.

Embora a análise de custos seja uma ferramenta valiosa, também apresenta desafios e considerações importantes. A precisão e a relevância dos dados são cruciais para a eficácia da análise de custos, e as empresas devem garantir que as informações utilizadas sejam precisas e atualizadas. Além disso, a análise de custos deve ser realizada de maneira abrangente e considerar todos os fatores relevantes, incluindo custos diretos e indiretos, para garantir uma visão completa e precisa da situação financeira da empresa.

A análise de custos é uma ferramenta essencial na gestão estratégica de negócios, permitindo que as empresas gerenciem seus recursos financeiros de maneira eficiente e informada. A compreensão clara dos conceitos de custos e gastos, bem como a aplicação estratégica da análise de custos, pode proporcionar às organizações uma vantagem competitiva significativa, melhorando a eficiência operacional e a lucratividade.

## Influência da análise de custos nas decisões empresariais

Análise de custos é uma ferramenta fundamental na tomada de decisões estratégicas em negócios, proporcionando uma visão detalhada e crítica sobre os gastos e investimentos realizados pela organização. No contexto de um ambiente de negócios global, que tem sido caracterizado por mudanças e desafios significativos, a análise de custos se torna ainda mais vital para garantir a sustentabilidade e a competitividade das empresas (Thibault *et al.*, 2023).

Um estudo conduzido por Thibault *et al.* (2023) propõe um *framework* para tomada de decisões estratégicas em operações industriais, combinando conhecimento do processo e abordagens orientadas por dados. Este *framework*, aplicado a um moinho de polpa dissolvente, identificou vários regimes operacionais e sensores problemáticos que necessitam de investigação adicional, demonstrando a importância de uma abordagem estruturada para a análise de dados industriais e tomada de decisões.

A incerteza nas decisões de negócios, especialmente em cenários de licitação e contratação, também é uma área onde a análise de custos desempenha um papel crucial. Um caso prático apresentado por Iyer, Krishna e Arora (2023) destaca a complexidade da definição de um preço de licitação durante a pandemia de covid-19, onde a incerteza nos custos relacionados à mão de obra, material e conclusão do projeto era elevada. O caso sugere a utilização de várias técnicas quantitativas, como simulação de Monte Carlo e árvores de decisão, para ajudar a definir um preço de licitação ótimo, demonstrando a aplicabilidade prática da análise de custos em cenários de decisão de negócios.

A análise de custos também influencia decisões estratégicas em cadeias de valor de produtos específicos. Donkor, Mbeche e Mithöfer (2023) exploram as decisões de negócios estratégicos de varejistas na cadeia de valor de gafanhotos em Uganda, destacando como fatores demográficos, econômicos, transacionais e relacionados ao processamento

influenciam significativamente as decisões de negócios dos varejistas nos mercados de gafanhotos.

A análise de custos permeia várias facetas da gestão estratégica de negócios, influenciando decisões em diferentes níveis e contextos organizacionais. A integração eficaz da análise de custos nas estratégias de negócios não apenas otimiza operações, mas também fornece uma base sólida para a tomada de decisões informadas, maximizando a rentabilidade e fortalecendo a posição competitiva no mercado.

## Impacto da Análise de Custos nas Estratégias de Precificação

Análise de custos é uma ferramenta essencial na gestão estratégica de negócios, influenciando diretamente as estratégias de precificação e, conseqüentemente, a competitividade e a lucratividade das empresas. Em um cenário de negócios cada vez mais digital e globalizado, a gestão eficiente dos custos e a precificação estratégica tornam-se imperativos para a sustentabilidade e o crescimento das organizações (Abirami *et al.*, 2023).

A tecnologia desempenha um papel crucial na transformação dos métodos de análise de custos e na formulação de estratégias de precificação. Abirami *et al.* (2023) exploram o impacto dos avanços tecnológicos nas técnicas de gestão de negócios, destacando a importância de estratégias empresariais que integram inovações tecnológicas para potencializar a produtividade e a eficiência organizacional. A análise de custos, neste contexto, beneficia-se da digitalização, proporcionando uma visão mais precisa e analítica dos custos operacionais e de produção, o que é vital para a definição de estratégias de precificação que se alinham com os objetivos globais da empresa.

Por outro lado, a análise de custos também é influenciada por fatores externos, como a precificação de transferência e a gestão fiscal. Suryani e Herianti (2023) investigam a relação entre a confiança gerencial, a precificação de transferência e a gestão fiscal, destacando como a confiança excessiva dos gestores pode influenciar estratégias agressivas de gestão fiscal, minimizando os pagamentos de impostos. Este estudo revela a complexidade e a multifacetada natureza da análise de custos e da precificação, onde fatores comportamentais e regulatórios interagem para moldar as estratégias de negócios.

Além disso, a análise estrutural dos custos, considerando diversas áreas funcionais da empresa, é essencial para uma gestão de custos eficiente e para a formulação de estratégias de precificação que sustentem a competitividade da empresa no mercado. Vakhrushina e Panakhov (2023) destacam a necessidade de sincronizar abordagens aplicadas à análise de custos em diferentes áreas funcionais e propõem ferramentas aplicadas para fornecer uma análise de custos sincronizada com as necessidades modernas de gestão.

A análise de custos, influenciada por avanços tecnológicos, comportamento gerencial e regulamentações fiscais, desempenha um papel crucial na formulação de estratégias de precificação que buscam equilibrar a competitividade, a lucratividade e a sustentabilidade das organizações no cenário de negócios contemporâneo.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

**Influência da Análise de Custos na Tomada de Decisão Estratégica:** Os estudos destacam que a análise de custos desempenha um papel crucial na tomada de decisão estratégica, influenciando desde a precificação de produtos e serviços até a definição de estratégias de operação e investimento. A literatura ressalta a importância de uma análise de custos precisa e contextualizada para embasar decisões estratégicas informadas e alinhadas com os objetivos organizacionais.

**Desafios na Implementação de Práticas de Análise de Custos:** Os desafios na implementação de práticas eficazes de análise de custos foram minuciosamente abordados na literatura, incluindo questões como a precisão dos dados de custos, a adequação das metodologias ao contexto organizacional e a resistência interna à mudança. A literatura sugere que a superação desse

**Impacto da Análise de Custos na Competitividade:** Uma pesquisa bibliográfica evidenciou que uma gestão de custos eficiente e estratégica pode representar um diferencial competitivo para as organizações. A análise de custos não apenas influencia as projeções financeiras, mas também serve como uma ferramenta para identificar oportunidades de otimização, inovação e diferenciação no mercado.

**A Relação entre Análise de Custos e Sustentabilidade Empresarial:** Um aspecto emergente na literatura é a interconexão entre a análise de custos e a sustentabilidade empresarial. Uma incorporação

**A Evolução da Análise de Custos:** A evolução da análise de custos ao longo do tempo também foi um ponto de discussão relevante, destacando a transição de uma visão puramente financeira para uma abordagem mais integrada. Essa abordagem considera aspectos como valor para o cliente, flexibilidade estratégica e adaptabilidade no ambiente de negócios volátil.

## METODOLOGIA

Iniciaremos conduzindo uma pesquisa em bases de dados acadêmicos de renome, como *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. Utilizaremos palavras-chave específicas, tais como “análise de custos”, “gestão estratégica” e “gestão de negócios”, buscando assimilar o panorama atual e relevante nessas áreas.

Nosso foco será a identificação de trabalhos que exploram a análise de custos no contexto da gestão estratégica de negócios, dando preferência a estudos empíricos, revisões sistemáticas e meta-análises. Cada trabalho selecionado será minuciosamente examinado para extrair teorias e resultados relacionados à análise de custos e sua aplicabilidade na gestão estratégica de negócios.

Os documentos serão categorizados com base em aspectos centrais do papel da análise de custos na gestão estratégica, como “otimização de custos”, “tomada de decisão estratégica” e “sustentabilidade financeira”. Essa categorização permitirá uma análise mais precisa e aprofundada.

A pesquisa bibliográfica realizada proporcionará uma visão abrangente e multifacetada sobre o papel da análise de custos na gestão estratégica de negócios, explorando diversas perspectivas e abordagens presentes na literatura acadêmica e em estudos de caso práticos.

Ao finalizar a revisão, elaboraremos uma lista de referências bibliográficas em conformidade com as normas da ABNT ou as diretrizes da revista para qual o artigo será submetido. Essa lista abrangerá todos os documentos selecionados e empregados como fundamentação teórica para a pesquisa, garantindo a integridade e a substituição do trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão sintetizará os pontos vitais discutidos no estudo, realçando a importância e o impacto da análise de custos na gestão estratégica de negócios e nas tomadas de decisões.

A análise de custos desempenha um papel vital na gestão estratégica de negócios, servindo como um pilar para a tomada de decisões informadas e a maximização da lucratividade. A gestão estratégica, que envolve a formulação e implementação de estratégias principais adotadas pela alta administração, baseia-se em objetivos que proporcionam direção e propósito à organização (David, 2011). Neste contexto, a análise de custos emerge como um instrumento crucial, permitindo que os gestores avaliem a viabilidade financeira de suas estratégias e tomem decisões que alinham os objetivos organizacionais com os recursos disponíveis.

Embora o artigo de Miranda e d'Angelo (2019) não trate diretamente da análise de custos na gestão estratégica, ele aborda a importância de estratégias de comunicação eficazes em marketing social, o que pode ser tangencialmente relacionado ao nosso tópico. Os autores destacam que a percepção sobre utilidade, relevância e familiaridade com o assunto pode influenciar as atitudes em relação às estratégias de e-mail marketing, e que a renda pode impactar a mudança de comportamento voltada para a doação, afetando também a percepção dos esforços e dos custos para agir, especialmente em regiões de baixa renda per capita.

A análise de custos, portanto, não apenas auxilia na identificação e quantificação dos custos e benefícios associados a uma estratégia específica, mas também ajuda a organização a entender como os recursos podem ser alocados de maneira eficiente para maximizar o valor para os *stakeholders*. Drury (2008) argumenta que a gestão de custos estratégicos é essencial para a manutenção da vantagem competitiva, pois permite que as empresas identifiquem oportunidades para melhorar a eficiência operacional e reduzir custos sem comprometer a qualidade ou o valor do cliente.

A integração da análise de custos na gestão estratégica também é vital para a sustentabilidade financeira a longo prazo. Através da análise criteriosa dos custos operacionais, de produção e de transação, os gestores podem identificar oportunidades para a inovação e otimização de processos, garantindo que a estratégia adotada não

apenas seja financeiramente viável, mas também resiliente a flutuações no ambiente de negócios (Shank & Govindarajan, 1993).

A análise de custos é imperativa para a gestão estratégica eficaz, proporcionando uma base sólida para a tomada de decisões e garantindo que as estratégias adotadas sejam não apenas implementáveis, mas também sustentáveis e alinhadas com os objetivos organizacionais. Através da integração da análise de custos na formulação e implementação da estratégia, as organizações podem navegar com sucesso através de ambientes de negócios complexos e dinâmicos, garantindo a viabilidade e prosperidade a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ABIRAMI, M. *et al.* Assessing the Impact of Technological Advances on Business Management Techniques. 2023. Disponível em: <<https://www.openaccessojs.com/JBReview/article/download/1238/1075>>. Acesso em: 15 set. 2023. DOI: 10.26668/businessreview/2023.v8i7.1238.
- BRAET, O.; SPEK, S.; PAUWELS, C. Crowdfunding Movies: A Business Model Analysis from Strategic Management Studies. Disponível em: <[https://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-71716-6\\_34](https://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-71716-6_34)>. Acesso em: 30 set. 2023. [Sem data de publicação especificada]
- CHEPELIUK, M.; HARKUSHA, V. Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business. 2021. Disponível em: <[https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/15242/DM\\_2020\\_04\\_Chepeliuk.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/15242/DM_2020_04_Chepeliuk.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2023.
- CHEN, Y.; YI, Y. TMT transactive memory system and business model design: the moderating effect of strategic orientation. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1108/jkm-07-2022-0546>>. Acesso em: 26 set. 2023.
- CHLA, D, M. Analysis of a company's activity in terms of distribution costs. 2022. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2022.158.9>>. Acesso em: 30 set. 2023.
- DAVID, F. R. Strategic Management: Concepts and Cases. Prentice Hall, 2011.
- DRURY, C. Management and Cost Accounting. Cengage Learning EMEA, 2008.
- DONKOR, E.; MBEICHE, R.; MITHÖFER, D. Strategic business decisions of retailers in the edible insect value chain in Uganda. 2023. Disponível em: <<https://www.wageningenacademic.com/doi/pdf/10.22434/IFAMR2021.0125?Download=true>>. Acesso em: 15 set. 2023. DOI: 10.22434/ifamr2021.0125.
- ELISABETTA, M. Management Accounting as a Science: From Costs and Benefits Analysis of Productions to Strategic Planning of Uncertainty. 2016. Disponível em: <<http://www.davidpublisher.org/Public/uploads/Contribute/58d4c3d516acb.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2023.
- GRYNKO, T.; HVINIASHVILI, T. Strategic inventory management of a trading enterprise. Disponível em: <<http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1157/1116>>. Acesso em: 30 set. 2023.
- IYER, S.; KRISHNA, M.; ARORA, S. Bidding under uncertainty: Harsh Constructions. 2023. DOI:



10.1108/eemcs-08-2022-0270.

LADAS, K.; KAVADIAS, S.; LOCH, C. Product Selling Versus Pay-Per-Use Services: A Strategic Analysis of Competing Business Models. 2020. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356458>>. Acesso em: 26 set. 2023.

LOPEZ, M. O. Strategic Management and Competitive Advantage of Microenterprises in the Province of Batangas, Philippines. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.30880/jtmb.2023.10.01.003>>. Acesso em: 26 set. 2023.

MIRANDA, M. F.; D'ANGELO, M. J. Limitações do uso do e-mail como estratégia de comunicação no marketing social downstream para o público capixaba. REMark, v. 18, n. 2, 2019. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.5585/REMARK.V18I2.4004>>. Acesso em: 15 set. 2023.

NIK ABDULLAH, N.; KRISHNAN, S.; AZRAH MOHD ZAKARIA, A.; MORRIS, G. L. Strategic management accounting practices in business: A systematic review of the literature and future research directions. 2022. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2022.2093488?needAccess=true>>. Acesso em: 26 set. 2023.

OSTRININA, O. THE ADAPTIVE MANAGEMENT DEVELOPMENT FOR THE ENTER-PRISE'S STRATEGIC COSTS UNDER THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION CONDITIONS. 2021. Disponível em: <<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-10.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2023.

PRABOWO, R. R. P. Strategic Business Decision-Making On Talent Management Scenarios to Support the Vision of Growing into A Large-Scale Company (Case Study of G Communications Agency). 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.30630/jipb.v0i0.1050>>. Acesso em: 26 set. 2023.

SAMARŽIJA, L. Analysis of the Development of Supply Chain Management as a Concept of Strategic Alliance Management. 2020. Disponível em: <[http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_11\\_No\\_12\\_December\\_2020/12.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_11_No_12_December_2020/12.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2023.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. Free Press, 1993.

SURYANI, A.; HERIANTI, E. Purposive Sampling Technique and Ordinary Least Square Analysis: Investigating the Relationship Between Managerial Overconfidence, Transfer Pricing and Tax Management in Indonesian Stock Exchange-Listed Firms. 2023. Disponível em: <<https://openaccessojs.com/JBReview/article/download/2684/1269>>. Acesso em: 15 set. 2023. DOI: 10.26668/businessreview/2023.v8i8.2684.

SUN, L.; WANG, Y. Improving and Evaluating Business Management in the Digital Economy Based on Data Analysis. 2022. Disponível em: <<https://downloads.hindawi.com/journals/scn/2022/5908877.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2023.

TANDOGAN, U. Performance measuring of business functions with BEP and value chain analysis in strategic cost management: A case of catering business. 2015. Disponível em: <<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/18802>>. Acesso em: 30 set. 2023.

THIBAUT, É. *et al.* Industrial Data-Driven Processing Framework Combining Process Knowledge for Improved Decision Making—Part 1: Framework Development. 2023. Disponível em: <<https://>

[www.mdpi.com/2227-9717/11/8/2376/pdf?version=1691410778](http://www.mdpi.com/2227-9717/11/8/2376/pdf?version=1691410778)>. Acesso em: 15 set. 2023. DOI: 10.3390/pr11082376.

TAMBUNAN, T. A conceptual framework of quality cost chain in strategic cost management. 2022. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1108/tqm-09-2021-0281>>. Acesso em: 26 set. 2023.

VAKHRUSHINA, M.; PANAKHOV, A. U. Accounting and Cost Analysis for the Functional Sphere of the Business. 2023. Disponível em: <<https://accounting.fa.ru/jour/article/download/532/461>>. Acesso em: 15 set. 2023. DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-3-6-20.

ZHAO, Y.; LEE, C. Effect of Strategic Partnership on Corporate Performance in Supply Chain Management. 2023. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.38115/asgba.2023.20.2.107>>. Acesso em: 26 set. 2023.

## Estudo sobre o grau de conhecimento da população cearense acerca da situação financeira e fiscal do Governo do Estado do Ceará em 2022

Vitor Hugo Gaspar Pinto  
Nuno Magalhães Ribeiro  
Adriana Oliveira Nogueira

### RESUMO

A Gestão Financeira Pública tem um papel fundamental para o equilíbrio das contas públicas e desenvolvimento econômico e social de uma região, sendo assim objeto de estudos e aprimoramentos no sentido de se atingir maior eficiência e eficácia na prática governamental. Diante de sua importância, no âmbito do Estado do Ceará, surge a dúvida sobre o grau de conhecimento da população cearense acerca da situação financeira e fiscal que o Estado do Ceará se apresenta em 2022. Esta pesquisa tem por finalidade apresentar o grau de aderência das respostas de uma amostra da população cearense acerca da real situação financeira e fiscal do Governo do Estado do Ceará em 2022.

**Palavras-chave:** transparência. finanças públicas. indicadores.

### ABSTRACT

Public Financial Management plays a fundamental role in balancing public accounts and the economic and social development of a region, thus being the subject of studies and improvements in order to achieve greater efficiency and effectiveness in government practice. Given its importance, within the scope of the State of Ceará, doubt arises about the degree of knowledge of the population of Ceará regarding the financial and fiscal situation that the State of Ceará presents in 2022. This research aims to present the degree of adherence to responses from a sample of the population of Ceará about the real financial and fiscal situation of the Government of the State of Ceará in 2022.

**Keywords:** transparency. public finance. indicators.



## INTRODUÇÃO

Mesmo existindo um vigoroso crescimento no acesso aos dados disponibilizados pelo governo através da ferramenta do Portal Ceará Transparente, ainda existe um grande problema para que se faça um aprimoramento maior deste acesso, de modo que os cidadãos consigam entender a maior parte da realidade das finanças públicas do Estado, ou seja, utilizando-se dessa importante plataforma para a aquisição de informações.

De acordo com os objetivos principais deste artigo, pretende-se investigar e avaliar o grau de conhecimento de uma amostra acerca de informações fiscais e financeiras do Governo do Estado do Ceará no ano de 2022.

Os resultados colhidos serão então apresentados, analisados e comentados, a fim de concluir se acerca dos resultados esperados pelo presente estudo.

## METODOLOGIA

Apresenta-se, primeiramente, a descrição da metodologia geral da pesquisa científica, contexto e local de investigação, sujeitos e participantes, instrumentos e materiais utilizados e ações de investigação. Segundo Coutinho (2011, p.220), a metodologia destina-se a dar informação sobre procedimentos gerais usados na pesquisa empírica, os instrumentos utilizados e relatar a maneira como os dados foram recolhidos.

Em seguida, inicia-se a apresentação dos resultados da pesquisa científica, sumário e interpretação dos resultados, finalizando com a síntese final dos resultados.

### Descrição da metodologia

O estudo empírico foi concebido no sentido de aferir o grau de conhecimento atual de uma amostra da população cearense acerca de informações de finanças públicas, no sentido de confrontar o novo grau de conhecimento desses participantes com a realidade.

Nesse sentido, um questionário foi elaborado para coletar as respostas dos participantes da pesquisa, por meio do site do google forms, site esse que possui diversas funcionalidades, além de ser gratuito.

Em relação à abordagem do problema, a metodologia se enquadra como um estudo de caso e quantitativo, na medida que, segundo Serapioni (2000), o estudo quantitativo objetivo trazer luz a dados, indicadores e tendências observáveis. Conforme Trivinos (1987), um estudo de caso representa um estudo de um ou poucos objetos que possibilita uma descrição aprofundada da realidade.

O questionário se dedica a coletar respostas relativas ao entrevistado, seu conhecimento acerca de indicadores específicos de finanças públicas e seu interesse geral sobre o assunto.

## SUJEITOS E PARTICIPANTES

Para uma pesquisa que se destina a captar a percepção da população cearense acerca das finanças públicas, faz-se necessário que a amostra da população que irá responder ao questionário seja composta por pessoas aleatórias do Estado do Ceará.

Os entrevistados foram inicialmente abordados em um shopping popular na cidade de Fortaleza, capital do Estado do Ceará, chamado Iguatemi. O referido shopping foi inaugurado em 1982, sendo considerado um marco do varejo e o primeiro de grande porte construído no Estado do Ceará, contendo localização de fácil acesso e lojas para todas as camadas sociais.

Poderiam participar pessoas com qualquer idade superior a 18 anos e qualquer sexo, idade, classe social e formação acadêmica. Nessa pesquisa foi utilizada uma amostra de conveniência, tendo baseado o estudo apenas nas respostas válidas e completas, terminando ao atingir-se um número de participações de 51 pessoas não selecionadas especificamente.

Segundo Gil (2010), a amostra de conveniência torna-se uma alternativa viável quando é impossível investigar toda a população alvo. A amostra designa precisamente uma parcela ou extrato de uma população alvo.

As características socioeconômicas dos indivíduos que participaram da pesquisa fazem parte da coleta dos dados, sendo objeto de estudo estatístico na fase de análise dos dados.

## INSTRUMENTOS E MATERIAIS USADOS

O *Google Forms* foi escolhido como ferramenta para aplicação do questionário, pois permite criar diversos tipos de formulários através do desenvolvimento de planilhas com perguntas e respostas. Os temas de tais formulários podem ser originários de questionários de pesquisa construídos pelo próprio usuário, ou podem ser adotados os formulários já existentes dentro da plataforma. Trata-se de um serviço gratuito bastando apenas deter uma conta de Gmail para ser usado.

O *Google Forms* opera de forma online, sem a necessidade de impressão dos formulários, proporcionando economia de recursos financeiros e um cuidado especial com as questões socioambientais. A plataforma é hospedada pelo Google, que armazena as respostas dos questionários avaliativos de forma gratuita.

A ferramenta escolhida apresenta fácil operacionalização, com opções de criação de diferentes tipos de guião e questionários. O formato dedutível reduz a necessidade de uso de tutoriais. A facilidade de criação e exclusão de conteúdo permite um trabalho mais rápido.

Apesar de serem muitas perguntas a serem realizadas e guiões a serem escritos, dada a qualidade do *Google Forms*, a tarefa de passar tudo que foi planejado para a ferramenta online durou apenas um dia.

As respostas foram analisadas por meio da estatística descritiva que é disponibilizada dentro da própria plataforma de formulários do Google Forms. Automaticamente após as respostas aos questionários serem enviados pelos respectivos respondentes, os dados eram guardados em uma tabela na própria plataforma, podendo ser observada em Excel e realizado automaticamente pelo programa, na mesma hora em que o questionário obtém respostas.

Dentro desta tabela ficam disponíveis todas as respostas e os respectivos dados elencados ao preenchimento de cada um dos questionários, além da data e da hora em que ele foi respondido e a resposta de cada questão em separado, cada questão apresentada em uma coluna distinta, o que possibilita a geração de gráficos e a definição da porcentagem que cada uma das opções foi escolhida dentro de cada uma das questões.

Para análise mais completa dos dados foram utilizadas as seguintes ferramentas de software (aplicações web): i) Microsoft Excel 2023 (Microsoft), para desenvolvimento do mapa descritivo da distribuição das respostas dentro dos respectivos grupos de pesquisa, e para a criação do gráfico de barras e pizza; II) Programa de análise de dados “R studio”, para a análise mais avançada de dados que possam a vir ser necessárias. Todas as análises estatísticas são classificadas como sendo de natureza descritiva.

No sentido de obter a graduação dos níveis de resposta foi utilizada uma escala Likert com 5 pontos, numerados de 1 a 5 para cada pergunta. No questionário existia um guião com a descrição do significado de cada ponto da escala conforme o tipo de pergunta apresentado, conforme a Tabela 1 abaixo:

**Tabela 1 – Significado dos pontos da escala Likert nos 4 tipos de resposta.**

Alternativas na escala Likert					
Tipo de Resposta	1	2	3	4	5
Frequência	nunca	raramente	ocasional	frequente	muito frequente
Avaliação	ruim	razoável	normal	bom	muito bom
Importância	não é importante	às vezes importante	moderado	importante	muito importante
Concordância	discordo totalmente	não concordo	neutro	concordo	concordo totalmente

Os participantes responderam aos questionamentos podendo haver sentidos de percepção pessoal de frequência, avaliação, importância ou concordância. Sendo assim, foi possível captar o nível da percepção do participante nas várias respostas que deu recorrendo a esta escala Likert.

## OPERACIONALIZAÇÃO

Os participantes foram convidados a participar de um questionário de pesquisa de doutorado, recebendo posteriormente um link que os encaminharia para a plataforma *Google Forms*, através do qual poderiam responder ao questionário nos dias seguintes.

As questões de 1 a 4 têm como escopo a simples coleta de informações acerca da caracterização socioeconômica da amostra, sendo perguntado sobre sexo, idade, formação educacional e nível de renda do ambiente familiar. Esse bloco de questões tem como objetivo entender as diferenças socioeconômicas dentro da amostra, além de permitir a análise de suas características em comparativo às respostas aos demais blocos de questões.

As questões de 5 a 9 têm como escopo a coleta de opinião acerca de cinco

indicadores específicos de solvência orçamentária do Estado do Ceará. Os indicadores escolhidos, dentro de vários possíveis, incluem os de Resultado da Execução Orçamentária, Capacidade de Geração de Poupança, Eficiência na Arrecadação de Tributos, Desempenho da Despesa Orçamentária e Índice de Modificação Orçamentária. Nesse momento, o guião do questionário apenas indicava o nome do indicador e qual a sua utilidade, ao passo que solicitava uma resposta quanto à situação do Estado que seria manifestada por esse indicador. O objetivo desse bloco é captar a capacidade de cada participante em acertar quanto à situação real de cada indicador, medindo, pois, o respectivo conhecimento sobre o assunto.

As questões 10 a 14 têm como escopo coletar a avaliação do interesse e do conhecimento dos participantes com indicadores de finanças públicas do Estado do Ceará. O objetivo desse bloco é determinar se, apesar do nível atual de conhecimento, existe um interesse real e um entendimento da importância desses indicadores para a caracterização da situação financeira do Estado do Ceará.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

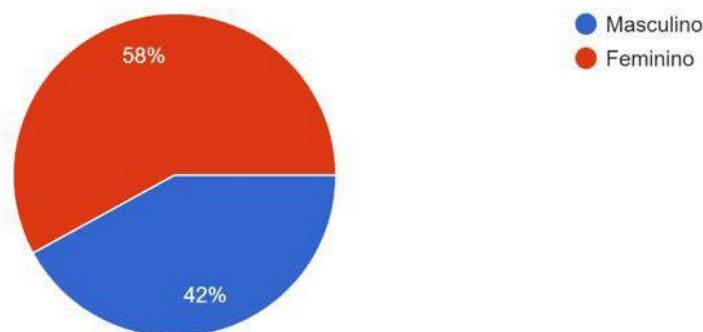
Ao todo foram obtidas 50 respostas completas e validadas. Os dados recolhidos apresentaram uma grande diversidade de opiniões, o que já era de se esperar diante da variedade de características socioeconômicas presentes nessa amostra.

Antes de iniciar a apresentação dos resultados do estudo, faz-se a descrição da amostra de participantes em termos de 4 fatores socioeconômicos: sexo, idade, nível de escolaridade e nível de renda.

Em primeiro lugar, conforme Gráfico 1, quanto ao sexo dos 50 participantes, 58% são do sexo feminino e 42% são do sexo masculino. Quanto a distribuição etária, conforme Gráfico 5, 20% dos participantes entre 16 e 24 anos, 32% entre 25 e 44 anos, 28 entre 45 e 59 anos, e 20% com 60 anos ou mais. Nota-se que com relação a esses dados, há uma distribuição próxima de 50% entre participantes do sexo feminino e masculino e com distribuição etária abaixo e acima de 44 anos.

**Gráfico 1 – Sexo dos participantes.**

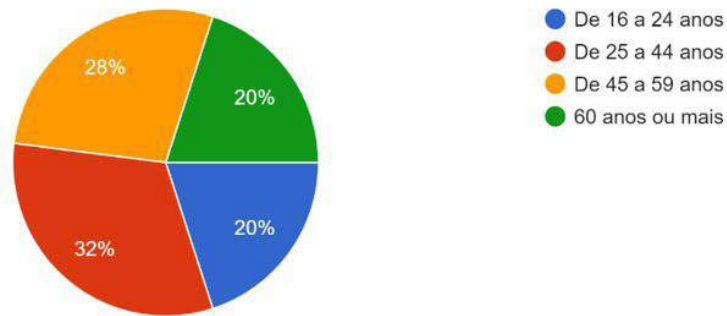
1. Sexo do entrevistado:  
50 respostas



**Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes.**

2. Faixa Etária do entrevistado:

50 respostas

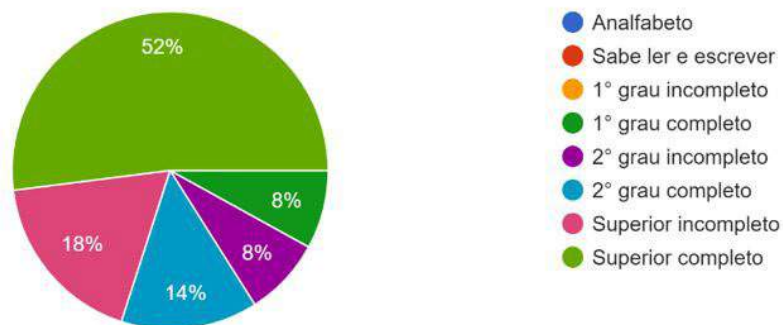


O nível de escolaridade dos participantes no estudo é um dos dados mais importantes no que diz respeito à caracterização socioeconômica da amostra, conforme Gráfico 3, revelando que a maioria dos participantes possui o nível de escolaridade superior completo com 52% do total, seguido pelo ensino superior incompleto, com aproximadamente 18% do total das respostas, 14% com 2º grau completo e 8% com 1º grau completo, não havendo participantes com escolaridade abaixo desse nível. Esse resultado não corresponde necessariamente à proporção de escolaridade da população cearense, sendo possível que as pessoas de maior escolaridade tenham se mostrado mais propensas a responder o questionário.

**Gráfico 3 – Escolaridade dos participantes.**

3. Escolaridade do Entrevistado:

50 respostas



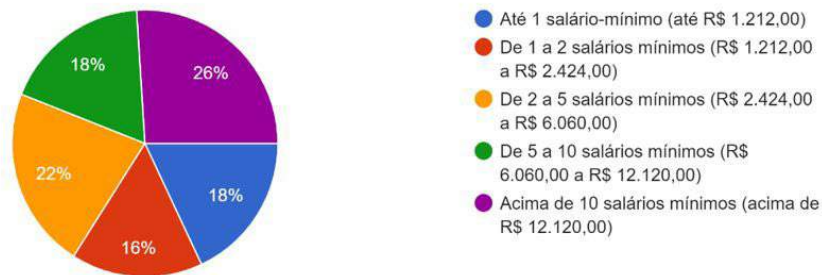
A última questão acerca da situação socioeconômica dos participantes trata da renda familiar, conforme Gráfico 4, com resultados apurados de 26% com renda acima de 10 salários-mínimos, 22% com renda entre 5 e 10 salários-mínimos, 18% entre 5 e 10 salários-mínimos, 16% entre 1 e 2 salários-mínimos e 18% com renda abaixo de 1 salário-mínimo. Ou seja, a maior proporção dos participantes se encontra na faixa de renda no topo dos valores, o que está de acordo com o resultado da escolaridade dos participantes, o qual corresponde a 52% com nível superior completo. Mais uma vez, explica-se que esse resultado não se encontra necessariamente de acordo com a real proporção de renda da população cearense, mas corresponde à percentagem dos participantes com maior disponibilidade e interesse em participar no estudo e responder ao questionário.



**Gráfico 4 – Renda familiar dos participantes.**

4. Renda Familiar do entrevistado:

50 respostas



Apresenta-se a seguir o resultado das respostas dos participantes quanto a cinco indicadores de finanças públicas. Vale lembrar que os participantes responderam às questões utilizando-se da escala Likert de 1 a 5, indicando sua avaliação quanto à situação desse indicador do Estado do Ceará, sendo o ponto 1 utilizado para indicar a pior situação e o ponto 5 para a melhor.

Quanto à avaliação da capacidade do governo em obter resultado orçamentário, os participantes teriam que opinar acerca da capacidade de o Estado apresentar mais receitas orçamentárias que despesas orçamentárias durante o ano. Quanto maior o resultado acima de 1,00 melhor. Conforme dados oficiais do Governo do Estado do Ceará, o Estado obteve um resultado de 1,29 neste indicador em 2022, e resultados acima de 1,00 em 2021 e 2020, o que apontaria para uma resposta esperada dos participantes em torno de 4 na escala Likert.

**Tabela 2 – Respostas ao indicador de resultado da execução orçamentária.**

<b>Resultado da Execução Orçamentária</b>	
<b>Respostas</b>	<b>Antes do Site</b>
1	18%
2	36%
3	28%
4	10%
5	8%
<b>Média</b>	<b>2,54</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>1,15</b>

Conforme Tabela 2, observa-se que as respostas dos participantes resultaram em uma média de 2,54, apontando para um resultado ruim no indicador. Observa-se que apenas 10% dos participantes deram resposta 4, resultado que se aproximaria mais da situação do Estado, demonstrando então baixa aderência das respostas dos entrevistados em relação à realidade.

Quanto à avaliação da capacidade do governo de gerar poupança os participantes teriam que opinar acerca da capacidade de o Estado apresentar sobras de receitas sobre

as despesas. Quanto maior o resultado acima de 0,00 melhor. Conforme dados oficiais do Governo do Estado do Ceará, o Estado obteve resultado de 0,36 em 2022, e resultados de 0,10 em 2021 e 0,13 em 2020, o que apontaria para uma resposta esperada dos participantes em torno de 4 na escala Likert.

**Tabela 3 – Respostas ao indicador de geração de poupança.**

<b>Geração de Poupança</b>	
<b>Respostas</b>	<b>Antes do Site</b>
1	26%
2	32%
3	28%
4	12%
5	2%
<b>Média</b>	<b>2,32</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>1,06</b>

Conforme Tabela 3, observa-se que as respostas resultaram em uma média de 2,32, indicando para um resultado ruim no indicador. Observa-se que apenas 12% dos participantes deram resposta 4, resultado que se aproximaria mais da situação do Estado, demonstrando então baixa aderência das respostas dos entrevistados em relação à realidade.

Quanto à avaliação da capacidade de o governo obter eficiência na arrecadação de tributos os participantes teriam que opinar acerca da capacidade do Estado apresentar recebimento tributário igual ou acima do previsto no início do ano. Quanto maior o resultado acima de 1,00 melhor. Conforme dados oficiais do Governo do Estado do Ceará, o Estado obteve resultado de 1,73 ao final de 2022, 1,14 em 2021 e 0,94 em 2020, o que apontaria para uma resposta esperada dos participantes entre 4 e 5 na escala Likert.

**Tabela 4 – Respostas ao indicador de eficiência na arrecadação de tributos.**

<b>Eficiência na Arrecadação de Tributos</b>	
<b>Respostas</b>	<b>Antes do Site</b>
1	26%
2	28%
3	26%
4	12%
5	8%
<b>Média</b>	<b>2,48</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>1,23</b>

Conforme Tabela 4, observa-se que as respostas dos participantes resultaram em uma média de 2,48, indicando para um resultado ruim no indicador. Observa-se que apenas 12% dos participantes deram resposta 4, resultado que se aproximaria mais da situação

do Estado, demonstrando novamente baixa aderência das respostas dos entrevistados em relação à realidade.

Quanto à avaliação da capacidade de o governo obter bom desempenho da despesa pública os participantes teriam que opinar acerca da capacidade do Estado apresentar execução orçamentária próxima do orçado durante o ano. Quanto mais próximo o resultado de 1,00 melhor, sendo que um resultado acima de 1,00 representa uma execução de despesa acima do previsto, ou seja, um resultado pior. Conforme dados oficiais do Governo do Estado do Ceará, o Estado obteve resultado de 1,17 ao final de 2022, 1,06 em 2021 e 0,94 em 2020, o que apontaria para uma resposta esperada dos participantes de 2 na escala Likert.

**Tabela 5 – Respostas ao indicador de desempenho da despesa.**

<b>Desempenho da Despesa Pública</b>	
<b>Respostas</b>	<b>Antes do Site</b>
1	16%
2	26%
3	32%
4	16%
5	10%
<b>Média</b>	<b>2,78</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>1,20</b>

Conforme Tabela 5, observa-se que as respostas dos resultaram em uma média de 2,78, indicando para um resultado ruim no indicador. Observa-se que 26% dos entrevistados acertaram ao inserir resposta 2, o que demonstra uma maior boa aderência à realidade do Estado.

Quanto à avaliação da modificação orçamentária do governo no decorrer do ano os participantes teriam que opinar acerca do nível de mudanças no orçamento inicial do ano por meio de abertura de créditos adicionais a certas despesas. Quanto maior o resultado acima de 0,00 pior. Conforme dados oficiais do Governo do Estado do Ceará, o Estado obteve resultado de 0,20 ao final de 2022, 0,20 em 2021 e 0,12 em 2020, o que apontaria para uma resposta de 2 na escala Likert.

**Tabela 6 – Respostas ao indicador modificação orçamentária.**

<b>Desempenho da Modificação Orçamentária</b>	
<b>Respostas</b>	<b>Antes do Site</b>
1	8%
2	22%
3	40%
4	28%
5	2%
<b>Média</b>	<b>2,94</b>
<b>Desvio Padrão</b>	<b>0,96</b>

Conforme Tabela 6, observa-se que as respostas dos resultaram em uma média de 2,94. Nesse indicador, um pouco mais complicado em relação aos demais para entender, as respostas 3 chegaram a 40%, demonstrando que os participantes optaram por dar uma resposta mediana para esse indicador, no entanto, a resposta 2 é a que adere mais ao resultado real do Estado do Ceará.

Após as questões sobre os indicadores os participantes foram questionados acerca do seu conhecimento em geral sobre indicadores de finanças públicas e interesse sobre o assunto, obtendo-se as seguintes respostas, conforme a Tabela 7.

**Tabela 7 – Questionário de interesse dos participantes acerca de finanças públicas.**

<b>Qual a Importância desses Indicadores para o conhecimento acerca da gestão financeira do Estado do Ceará?</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
0%	0%	10%	30%	60%
<b>Média</b>		<b>4,50</b>		
<b>Desvio-Padrão</b>		<b>0,68</b>		
<b>Com que frequência teve acesso a esses indicadores do Estado do Ceará ?</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
48%	20%	12%	16%	4%
<b>Média</b>		<b>2,08</b>		
<b>Desvio-Padrão</b>		<b>1,28</b>		
<b>Com que frequência gostaria de ter acesso a esses indicadores do Estado do Ceará?</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
0%	0%	20%	56%	24%
<b>Média</b>		<b>4,04</b>		
<b>Desvio-Padrão</b>		<b>0,67</b>		
<b>Qual sua avaliação acerca da situação do Estado do Ceará nesses indicadores?</b>				
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12%	42%	28%	14%	4%
<b>Média</b>		<b>2,56</b>		
<b>Desvio-Padrão</b>		<b>1,01</b>		

Conforme tabela 7, com médias superiores a 4, a amostra indica que considera importante o conhecimento acerca de indicadores de finanças públicas, e que gostaria de ter mais acesso a esses indicadores. Infelizmente, ao serem questionados acerca da frequência com que tiveram acesso a esses indicadores, a média da resposta ficou em 2,08, tendo 48% apontado o ponto 1 da escala. Por fim, antes de consultarem o site proposto, os participantes avaliaram como ruim a situação do Estado do Ceará nos diversos indicadores. Essa avaliação prévia demonstra que a falta de transparência atrapalha o próprio governo,

que não vem tendo mau desempenho em suas finanças, mas a falta de informação leva a que as pessoas possuam uma percepção errada, mesmo aquelas que manifestam um claro interesse nessas informações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos grandes obstáculos enfrentados pela sociedade em que vivemos, quase que totalmente globalizada e influenciada pelos rápidos avanços da ciência e da tecnologia, é, sem sombra de dúvidas, divulgar, de maneira simples e simultânea, a todas as camadas da população maiores oportunidades de aprendizagem sobre a qualidade das finanças e dos gastos públicos, baseadas no acesso democrático e na equidade de divulgação das informações. Segundo Barros (2015), é de suma importância que o cidadão se sinta integrado por esse processo contínuo de busca por informações públicas melhores e fidedignas, de modo responsável e devidamente comprometido com a verdade, já que essa participação contribuiria de maneira decisiva para influenciar, pelo menos de certo modo, as atitudes frente a fiscalização das contas públicas, a postura da sociedade frente as questões referentes a coisa pública, e a sua relação com os investimentos e gastos perante a sociedade em que está inserida.

A formulação de novas políticas sociais e econômicas, além das questões envolvendo finanças públicas raramente são estudadas pelo lado da accountability democrática, uma vez que a existência de maiores índices de eficiência decisória e democracia são objetivos ainda vistos como opostos, ou até mesmo excludentes por uma grande área mais teóricas da ciência econômica, bem como pela extensa burocracia da questão em estudo. A partir do início da nova reforma do Estado brasileiro, ao longo do longo período de redemocratização nacional, avanços foram obtidos relativos à transparência e gestão financeira, porém, quase não houve evolução em termos de responsabilização dos administradores das contas do Poder público. Enfim, instrumentos de gestão fiscal, econômica e orçamentária ainda precisam de melhoras significativas para atingir aos anseios da sociedade.

Com os aprimoramentos das novas tecnologias de difusão dos dados e das informações, principalmente públicas, assim como novos métodos de pesquisa e armazenamento de espaços dentro da rede mundial de computadores, a administração pública, diante das novas necessidades informais e legais de fortalecimento dos seus mecanismos de controle social, vem buscando aperfeiçoar os seus canais de comunicação com a sociedade, principalmente, no sentido de oferecer maior transparência sobre a sua saúde financeira das organizações públicas. Ou seja, a figura do Estado, como organizador das ações, tem a obrigação ética de divulgar a toda à população os seus projetos de governo, assim como o acompanhamento por parte da população e da sua devida execução, além de apresentar o devido resultado da prática de suas ações.

O presente estudo apresentou os questionários aplicados, respostas obtidas, assim como as estatísticas descritivas (média e desvio-padrão) dos resultados. Os participantes responderam a questões acerca de sua situação socioeconômica, seu conhecimento geral de finanças públicas e cinco indicadores sobre o tema. Diante das respostas dos participantes dessa amostra, foi possível constatar que:

O Governo do Estado do Ceará e a imprensa ainda tem muito a melhorar com relação à apresentação e publicização de resultados de finanças públicas;

A população cearense tem interesse em conhecer a situação fiscal do Estado do Ceará, porém, ainda não dispõe de informações acerca do assunto.

O Governo do Estado do Ceará precisa buscar métodos de melhorar sua comunicação com a população com relação a divulgação de resultados de finanças públicas

## REFERÊNCIAS

BARROS, R. P. A crise na educação é mais grave do que a da pobreza. Revista Época [online], Rio de Janeiro, 07 ago. 2015. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2015/08/ricardo-paes-de-barros-crise-da-educacao-e-mais-grave-do-que-da-pobreza.html>>. (Consultado em 05/01/2023).

GIL, Antonio Carlos. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, Atlas.

SERAPIONI M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde. São Paulo, Ver C S Col.

TRIVINOS, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, Atlas.

# A gestão dos resultados e a fraude

Tânia Alves de Jesus

*Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa*

Manuela Sarmiento

*Universidades Lusíada*

## RESUMO

A globalização dos mercados financeiros não impediu que a recessão económica se instalasse a nível mundial no início do presente século. Com o conhecimento de práticas fraudulentas adotadas por empresas criou-se a necessidade de uma maior transparência na informação. Contudo, devido às assimetrias de informação entre utilizadores, e ao facto das normas e conceitos contabilísticos serem passíveis de diferentes interpretações, originadas pelas várias sensibilidades e opiniões de quem os utiliza – sem que daí resulte, necessariamente, distorção informativa ou desrespeito legal – continuam a existir condições para que factos possam conduzir à gestão dos resultados e a eventuais comportamentos oportunistas. Nesta pesquisa descrevem-se e relacionam-se os conceitos de gestão dos resultados com os termos manipulação dos resultados, alisamento dos resultados, *big bath accounting*, contabilidade agressiva, contabilidade conservadora, *impression management*, contabilidade criativa e fraude, que lhes estão associados.

**Palavras-chave:** globalização. mercados financeiros. recessão económica.

## ABSTRACT

The globalisation of the financial markets did not prevent the global economic recession from taking hold at the beginning of this century. With the knowledge of fraudulent practices adopted by companies, the need for greater transparency in information has been created. However, due to the asymmetries of information between users, and the fact that accounting standards and concepts are subject to different interpretations, originated by the various sensibilities and opinions of those who use them – without necessarily resulting in information distortion or legal disrespect – there are still conditions for facts to lead to the management of earnings and possible opportunistic behaviour. In this research, the concepts of earnings management are described and related with the terms earnings manipulation, earnings smoothing, big bath accounting, aggressive accounting, conservative accounting, impression management, creative accounting and fraud, which are associated with them.

**Keywords:** globalization. financial markets. economic recession.



## INTRODUÇÃO

Presentemente o processo de harmonização contabilística internacional em curso não é, por si só, impeditivo da existência de um certo grau de subjetividade na aplicação de técnicas e normativos que norteiam a execução do trabalho contabilístico, sem que daí resulte, necessariamente, distorção informativa ou desrespeito legal. Esta subjetividade justifica-se pelo contexto de crescente complexidade e de cada vez maior âmbito de aplicação, a qual leva a que os normativos se vejam forçados a serem mais gerais e flexíveis. Se por um lado, é determinante a existência de um conjunto dinâmico de princípios, normas e critérios que reduzam as distorções, involuntárias ou deliberadas, na quantidade e qualidade de informação a prestar às partes interessadas, por outro, quanto maior for o âmbito de aplicação, mais gerais e flexíveis terão de ser os normativos estabelecidos. Assim, as normas e os conceitos contabilísticos são passíveis de diferentes interpretações, originadas pelas várias sensibilidades e opiniões de quem os utiliza ou aplica, e pelas divergentes necessidades informativas das partes interessadas. São a generalidade e a flexibilidade dos normativos que proporcionam oportunidades à gestão dos resultados e a eventuais irregularidades no plano jurídico-formal.

## OS CONCEITOS DE GESTÃO DE RESULTADOS

A gestão dos resultados aparece frequentemente na literatura associada aos termos gestão ou manipulação dos resultados, alisamento dos resultados, *big bath accounting*, contabilidade agressiva, contabilidade conservadora, *impression management* e contabilidade criativa. A ligação de *earnings management* ou gestão dos resultados (também por vezes traduzida como manipulação dos resultados) com a contabilidade criativa começou a notar-se a partir dos finais do século XX, início do século XXI. Esta situação pode estar relacionada com o facto da contabilidade criativa, desde sempre, ter como objetivo melhorar ou maquilhar a contabilidade da empresa, de modo que esta apresente melhor resultado, ou seja, a que a sua imagem pareça melhor aos olhos de alguns utilizadores, nomeadamente dos seus acionistas ou investidores. Deste modo começaram a aparecer artigos em congressos e outros tipos de encontros científicos, em revistas científicas e até livros, sobre a gestão dos resultados.

Neste novo contexto surgem alguns exemplos paradigmáticos desta alteração de incidência da gestão de resultados, só possível porque o normativo contabilístico permite aos gestores alguma adaptação às necessidades de relato, sendo dotado de alguma flexibilidade que poderá ocasionar um efeito perverso se utilizada de forma oportunista.

De acordo com Schipper (1989) a gestão dos resultados consiste na intervenção da gestão no processo de relato da informação contabilística com o intuito de obter benefícios próprios, podendo resultar da escolha do momento oportuno para a tomada de decisões de financiamento ou realização de investimentos. Por outro lado, a contabilidade elaborada tendo por base o regime do acréscimo difere da contabilidade elaborada pelo regime de caixa pela questão temporal. Estudos sobre a gestão dos resultados assentam essencialmente nesta diferença, entre lucro e fluxos de caixa. De acordo com Jones (1991) tendo em conta que o resultado da empresa ao longo dos anos deverá ser igual à soma dos seus fluxos



de caixa, os gestores algures no tempo revertem resultados excessivos diminuindo ou aumentando *accruals*<sup>1</sup> efetuados no passado. A autora considera existir uma parte dos *accruals* relacionados com nível de atividade e denominados de não discricionários e uma parte aberta à manipulação, denominada de *accruals* discricionários. Especificamente, a gestão dos resultados consiste no ato em que a gestão de forma artificial efetua manipulações nos resultados com o objetivo de alcançar resultados previamente esperados nas previsões dos analistas, estimativas prévias da gestão ou tendências habituais (Fern, Brown, & Dickey, 1994). Posteriormente, Ayres (1994) identifica três métodos de gestão dos resultados: (I) a gestão dos *accruals*, (II) manipulação temporal ao nível da adoção de políticas contabilísticas obrigatórias e (III) mudanças contabilísticas voluntárias. O autor aponta como principais práticas contabilísticas de gestão dos *accruals* alterações nas estimativas de vida útil de ativos, probabilidades de recuperação de dívidas e outros *accruals* realizados na data do relato para tentar alterar os resultados apresentados na direção dos alvos desejados. No que diz respeito à manipulação temporal ao nível da adoção de políticas contabilísticas obrigatórias, esta é apontada como uma segunda forma de manipulação dos resultados, particularmente, no caso de existir a possibilidade das empresas adotarem antecipadamente políticas contabilísticas. O terceiro método associado à gestão dos resultados consiste na mudança de um método contabilístico para outro.

Outro autor, Subramanyam (1996) considera que a gestão dos resultados pode ser designada de eficiente, se a direção usar a sua descrição para comunicar informação privada acerca da rentabilidade da empresa ou oportunistas e os gestores a utilizarem para maximizar a sua utilidade, através da alteração dos resultados. Estas situações podem, conseqüentemente, levar ao aumento do custo de capital das empresas, permitindo que estas usufruam de custos de capital mais baixos (Dechow, Sloan, & Sweeney, 1996). Contudo, Burgstahler e Dichev (1997) evidenciam que as empresas evitam reportar perdas ou ganhos quando se encontram em decadência. Complementarmente, e segundo Healy e Wahlen (1999) a gestão dos resultados ocorre quando a gestão manipula a informação financeira produzida recorrendo para tal, a informação que tem acerca das demonstrações financeiras e atividades da empresa, pretendendo influenciar as outras partes interessadas ajustando para tal valores contabilísticos. Outros autores referem que estas manipulações são efetuadas, tendo como objetivo gerir a imagem da empresa junto dos investidores, tendo em conta que no curto prazo, coincidir rendimentos e despesas cria diferenças e que numa perspetiva de longo prazo, o retorno dos investimentos é explicado pelos resultados (DeGeorge, Patel, & Zeckhauser, 1999; Lamont, 1998).

Contudo, verifica-se que não é fácil distinguir um comportamento manipulador de um não manipulador. Segundo Dechow e Skinner (2000) um comportamento será considerado manipulador se as opções contabilísticas forem realizadas com o intuito de ocultar ou encobrir o real desempenho económico da empresa. Os autores caracterizam a contabilidade prudente como sendo aquela que engloba opções contabilísticas com excessiva prudência no reconhecimento de provisões e não inclusão ou subvalorização de ativos intangíveis gerados internamente, como por exemplo o diferimento de vendas e aceleração do reconhecimento de despesas de investigação ou publicidade. Por outro lado, definem a imagem apropriada como aquela que assenta em opções contabilísticas

<sup>1</sup> *Accruals* é o termo anglo-saxónico que significa variação de fundo de maneio; os *discretionary accruals* são a componente dos *accruals* que resulta das opções discricionárias efetuadas pelos gestores, sendo usualmente usados como medida aproximada dos níveis de gestão dos resultados.

onde os resultados têm por base um tratamento contabilístico neutro.

Beneish (2001) apresenta duas perspectivas de gestão dos resultados. A perspectiva oportunista, em que os gestores procuram iludir os investidores distorcendo a informação financeira divulgada, e a informativa, através da qual os gestores introduzem no relato as suas expectativas acerca dos fluxos de caixa futuros, fornecendo maior conteúdo informativo. A maior parte dos estudos posicionam a gestão dos resultados na perspectiva oportunista. Mulford e Comiskey (2002) estão de acordo com esta perspectiva na medida em que definem a gestão dos resultados como sendo a mudança, ao nível das decisões e operações, que afeta os resultados financeiros de forma a obter um nível de resultados consensual. De forma semelhante, Stolowy e Breton (2004) referem que os gestores podem manipular para benefício da empresa, tendo em vista por exemplo, a minimização da tributação ou melhorar o acesso ao financiamento, ou prejudicando a empresa, tentando por exemplo maximizar a compensação dos gestores. Contudo, consideram que os investidores, sendo os principais utentes das demonstrações financeiras, têm um entendimento mais aprofundado da informação financeira divulgada. Apesar de mostrarem evidência empírica de que a informação financeira tem impacto no valor de mercado da empresa, Stolowy e Breton (2004) admitem que o mercado de capitais interpreta corretamente a informação para além dos números divulgados, não considerando estas práticas fraude contabilística, uma vez que não são praticadas irregularidades. Gunny (2005) considera a gestão de resultados com base nos *accruals*, incluindo esta escolhas de soluções alternativas e, a gestão dos resultados real, que ocorre através da alteração das operações económicas da empresa tendo em vista atingir determinados resultados, ambas sem nunca alterar ou violar os procedimentos contabilísticos geralmente aceites. Deste modo, tendo em conta que em muitos casos os normativos contabilísticos têm alguma flexibilidade, a maior parte das definições e estudos de gestão dos resultados enquadra-se ao nível de um certo grau de interpretação permitido nos normativos. Contudo é possível que estas se encontrem nas manipulações ao nível das decisões de gestão.

Neste contexto, Roychowdhury (2006) refere que a gestão opta por vezes por meios de manipulação reais com ações que levam ao afastamento do seu funcionamento habitual com o objetivo de ser alcançado um determinado resultado. Deste modo, induzindo as partes interessadas a considerarem esse resultado do negócio como normal, com implicações para os investidores, acionistas e também em termos da sua tributação. Considera, ainda, este autor, que estas alterações são pouco prováveis de serem questionadas pelos auditores mas que, em termos de médio longo prazo, nem sempre trazem o aumento de valor da empresa. Tendo em conta que a manipulação dos resultados ocorre por via das decisões de gestão, no futuro, a consequência no resultado é provável que seja inversa, anulando o efeito anteriormente criado. O autor aponta, como exemplos, alterações ao nível da política de investimento em investigação e desenvolvimento e publicidade e políticas contabilísticas. Neste contexto, Fernandes e Ferreira (2007) chamam a atenção para o facto de, com a viragem para o século XXI, as características da empresa passaram a ser um fator explicativo dominante dos resultados, passando a existir uma relação negativa entre a valorização da empresa e a gestão dos resultados. Outros aspetos da gestão dos resultados são apontados por Marques (2008) que identifica dois tipos de decisões que permitem agrupar os instrumentos que servem a gestão no momento de manipular as

contas. As decisões puramente financeiras, que incluem a incorreta aplicação dos princípios contabilísticos, alteração de métodos contabilísticos e classificação de ganhos e perdas extraordinários, e as decisões que originam ações reais e que afetam estruturalmente a empresa, que se referem, genericamente, à escolha do momento oportuno para a realização de investimentos e/ou financiamentos.

Marques e Rodrigues (2009) descrevem que, para além das manipulações ao nível da implementação de decisões que originam ações reais, a manipulação pode ser realizada pela gestão por meio de decisões financeiras, estando estas relacionadas com o registo contabilístico não gerando impacto nos fluxos de caixa das empresas. Apontam como exemplo a manipulação através das perdas por imparidade de clientes de cobrança duvidosa, dos ativos e dos passivos por impostos diferidos, alterações nas fórmulas de custeio dos inventários, alterações nos métodos de amortização e da alteração da vida útil dos bens.

Conforme já referido, a gestão dos resultados aparece na literatura também frequentemente relacionada com os termos alisamento dos resultados, contabilidade agressiva, contabilidade conservadora e *big bath accounting*. A hipótese que considera a gestão dos resultados através do alisamento dos resultados foi primeiro sugerida por Hepworth (1953) e executada por Gordon (1964). Posteriormente tem sido objeto de análise na investigação empírica e alguns estudos mostram que o alisamento dos resultados pode aumentar o valor da empresa diminuindo a percepção do risco (Bartov, 1993). Outros estudos analisam, de acordo com Michelson, Jordan-Wagner e Wootton (1995), a existência do alisamento de resultados enquanto comportamento, habilidade de técnicas contabilísticas facilitarem o alisamento e condições em que este é efetivo. De acordo com Mulford e Comiskey (2002) e Stolowy e Breton (2004) a manipulação por via do alisamento dos resultados ocorre com o objetivo de produzir um crescimento estável dos lucros, pretendendo transmitir uma imagem de estabilidade da empresa ao longo dos anos, com nível de risco baixo. Sendo para isso necessário que a empresa tenha lucros suficientes que permitam criar reservas com o intuito de gerir os resultados, quando necessário. Nesta perspetiva, as escolhas contabilísticas são assim orientadas para a minimização da volatilidade percebida dos resultados, apresentando no relato financeiro resultados positivos e com tendência estável. Consequentemente, assegurando, de acordo com Cormier (2000) alguma estabilidade na política de dividendos das empresas. Moreira (2008), num estudo mais recente, define que a gestão dos resultados ocorre por via do respetivo alisamento quando a empresa fornece aos destinatários da informação a indicação sobre os resultados esperados a longo prazo. Ainda o conceito alisamento de resultados é apontado como fazendo parte da contabilidade criativa, e de, conforme Sá (2010 p.12), “acomodar valores dos lucros ou perdas para que, evidenciados em demonstrações contábeis, não causem expectativas desfavoráveis em relação ao comportamento das empresas”.

Em suma, tendo em conta que variações acentuadas nos resultados podem criar oscilações nos valores de mercado das empresas, o alisamento de resultados é por muitos considerado como um critério que permite gerir a apresentação de resultados não uniformes, podendo, neste contexto, questionar-se sobre a adequabilidade do termo para expressar este facto. Por outro lado, apesar de existir evidência de que as empresas alisam os seus resultados, esta não esclarece de forma inequívoca, se o alisamento tende a melhorar a

qualidade e utilidade da informação financeira, admitindo-se em geral que a manipulação tende a deteriorar a qualidade do relato financeiro.

Dependendo dos incentivos dos gestores à manipulação, as práticas de gestão dos resultados podem ainda ser consideradas agressivas, quando atuam sobre os resultados de forma a melhorar a imagem da empresa ou conservadoras, quando pretendem divulgar uma imagem de menor prosperidade do que a efetivamente existente. Neste contexto, define-se a contabilidade agressiva que de acordo Dechow e Skinner (2000) inclui pouca prudência no reconhecimento de provisões, reversões de perdas por imparidade ou reservas disponíveis. Numa publicação mais recente, Jones (2011) define a contabilidade agressiva como sendo basicamente o mesmo que a contabilidade criativa, sendo que também esta utiliza as regras e regulamentação contabilísticas para apresentar um determinado relato financeiro pretendido. Contudo, a escolha das Figuras contabilísticas tem como objetivo principal aumentar os resultados não proporcionando uma imagem verdadeira e apropriada da empresa.

De forma oposta, a contabilidade conservadora pode incluir as práticas conservadoras que visam diminuir os resultados deliberadamente (Dechow, Hutton, & Sloan, 1996) sendo por isso semelhante à contabilidade criativa. O conservadorismo, definido por Basu (1997), consiste no reconhecimento assimétrico, perante boas notícias e más notícias, sendo o grau de verificação maior, quanto à exigência, para se reconhecerem as boas notícias nos resultados das empresas. De forma semelhante, Watts (2003) definiu o conservadorismo como o diferente grau de verificação que é exigido para reconhecer os ganhos e perdas nos resultados, sendo o reconhecimento das perdas feito de forma mais rápida que os ganhos. Por outro lado, verifica-se recentemente na literatura uma visão diferente do conservadorismo, denominado de conservadorismo incondicional, que o associa à flexibilidade e discricionariedade existente nas normas contabilísticas e que permite um certo grau de interpretação nos métodos contabilísticos (Beaver & Ryan, 2005; Richardson & Tinaikar, 2004). Complementarmente, Moreira (2006) iguala a definição de conservadorismo ao princípio da prudência, considerando que os gestores têm que o usar no registo de expectativas de ganhos e perdas, adotando um tratamento menos restritivo para as perdas. Outro autor, Penman (2007), afirma que o conservadorismo baseia-se em práticas contabilísticas que subvalorizam os ativos no balanço e que sobrevalorizam o passivo.

Quanto à hipótese que considera a gestão dos resultados através do *big bath accounting* um dos estudos mais antigos é o de Moore (1973), que defende que após uma alteração na gestão há uma tendência pessimista dos novos gestores face à antiga gestão, resultando em ajustamentos de ativos e em redução de resultados. Deste modo, os novos gestores beneficiam de decisões de *accruals* discricionários que permitem reduzir o resultado corrente, para que possam culpar os antigos gestores, diminuir a base histórica de comparação futura e melhorar a tendência dos resultados futuros. De acordo com Mulford Comiskey (2002) e Stolowy e Breton (2004) *big bath accounting* consiste em adotar técnicas que agravem as rubricas do balanço de forma a melhorar a imagem dos gestores atuais e assinalar a ineficiência da gestão anterior, sendo por vezes também denominada de *extreme earnings management* (Stolowy & Breton, 2004).

Finalmente, em muitos casos os normativos contabilísticos têm alguma flexibilidade sendo que muitas das definições de gestão dos resultados se enquadram ao nível de um certo grau de interpretação que lhes é permitido. Verifica-se, contudo, que não há um consenso entre os autores pesquisados com relação à distinção entre gestão dos resultados e contabilidade criativa. Uns tratam ambos os termos como sinónimos outros, parecem considerar a gestão dos resultados como uma componente da contabilidade criativa. Em geral, verificam-se diferenças ao nível do âmbito temático de ambos os conceitos assim como dos termos que lhes estão associados.

## A FRAUDE

Conforme referido anteriormente, a gestão dos resultados e a manipulação dos resultados relacionam-se com a contabilidade criativa e com a manipulação contabilística. Mas, estas temáticas são, também, frequentemente associadas a fraudes no relato financeiro cujas fronteiras resultam pouco nítidas. Apesar de associadas e representadas na literatura, é amplamente questionado sobre a legalidade ou ilegalidade da manipulação, cujas respostas não são de todo consensuais.

Apesar da fraude contabilística constituir um aspeto particular da fraude em geral e da fraude ocorrer fora da legalidade, não existe, na literatura, uma definição exata de fraude no relato financeiro que seja comum a todos os países. Questiona-se até que ponto, a fraude contabilística estará presente perante demonstrações financeiras pouco rigorosas ou incompletas. Em resposta a esta questão, Dechow e Skinner (2000), referem que a fraude é praticada mediante a violação de PCGA inserindo a fraude no âmbito da contabilidade fraudulenta.

De acordo com a visão de Mulford e Comiskey (2002), a fraude no relato financeiro consiste nas incorreções ou omissões de valores ou divulgações nas demonstrações financeiras, efetuadas com o objetivo de enganar os utilizadores das mesmas, passíveis de acusação de fraude em termos civis, administrativos ou criminais. Contudo, tendo em conta que na maioria dos países os PCGA permitem um certo grau de interpretação, as interpretações podem seguir a mesma orientação das normas que lhes estão subjacentes ou seguir uma orientação oposta. De acordo com Stolowy e Breton (2004) estas interpretações são consideradas de errôneas mas não constituem práticas fraudulentas. Esta diferença não é, contudo, clara. Ainda de acordo com os autores, a fraude ocorre quando alguém realiza uma ação ilegal enquanto que interpretações contabilísticas, inocentes ou não, são consideradas erros contabilísticos. Contrariamente, Demir e Bahadir *in* Tosunoğlu e Yazan (2011) consideram que a fraude contabilística inclui a manipulação e o embelezamento de registos contabilísticos, documentos de suporte, informações importantes ou eventos, com o intuito de atingir resultados desejados, incluindo a não aplicação intencional dos princípios, políticas, modelos de mensuração, procedimentos de divulgação e inadequabilidade das demonstrações financeiras face aos PCGA. Diferente concessão tem Jones (2011) que considera que a fraude contabilística consiste na utilização de transações contabilísticas fictícias ou proibidas pelos PCGA provadas em tribunal ou após um procedimento administrativo. Deste modo, e também de acordo com Nogueira (2012), tudo indica que para haver um caso passível de acusação de fraude implica demonstrar ou haver evidência

de que as normas aplicáveis, com as quais, as demonstrações financeiras devem estar conformes, foram dolosamente, isto é, com intenção, adulteradas pelos preparadores.

Quanto à relação da contabilidade criativa com a fraude, existem divergências na literatura pela grande complexidade que recai sobre esta temática. Apesar de na maioria dos estudos a diferença entre ambas recair sobre o facto de se considerar que contabilidade criativa ocorre dentro dos limites dos PCGA enquanto a fraude ocorre fora da legalidade, este é um tema que está longe de ser consensual. A contabilidade criativa é um fenómeno que envolve aspetos controversos que remetem para questões de natureza ética, questionando o conceito de imagem fiel e verdadeira e o paradigma da utilidade da informação financeira, os quais são difíceis de ser avaliados.

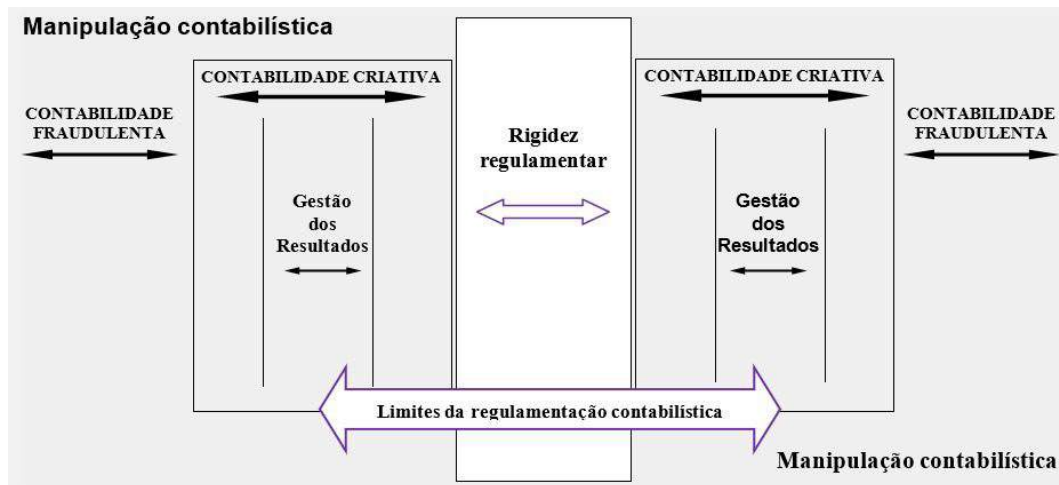
Quanto à associação entre a fraude e a manipulação dos resultados, as opiniões também divergem. Na perspetiva de Rosner (2003) a manipulação dos resultados, sendo pelo autor entendida como mais abrangente que a gestão dos resultados, pode incluir práticas dos gestores que não se enquadram no mero uso da flexibilidade da regulamentação contabilística, ou seja pode englobar também a fraude. Deste ponto de vista, quer na manipulação dos resultados, quer na fraude são incluídas técnicas, deliberadamente utilizadas pelos gestores, para atingir o nível desejado de resultados, havendo apenas diferenças na escolha das técnicas e na intensidade com que estas são utilizadas. De forma semelhante, Moreira (2008) considera que o termo manipulação dos resultados tem uma conotação mais negativa que o termo gestão dos resultados, sendo que em linguagem corrente, manipulação e fraude tendem a ser vistas como uma mesma realidade. Deste modo, de acordo com o autor, a manipulação dos resultados não exclui que haja atuações dos gestores que possam ser consideradas ilegítimas. Considera ainda que os investigadores em contabilidade não podem prescindir de clarificar devidamente o entendimento destas expressões nas suas investigações, sob pena dos discursos perderem sentido. Consequentemente, é corrente considerar-se que, quer na fraude do relato financeiro, quer na manipulação dos resultados, está subjacente a ilegalidade e o não cumprimento da regulamentação contabilística, recorrendo-se muitas vezes a técnicas como a falsificação ou alteração de documentos contabilísticos. De acordo com Marques e Rodrigues (2009) a manipulação dos resultados permanece nos limites da flexibilidade permitida pelos normativos. Ou seja, as práticas que lhes estão subjacentes não são consideradas, pelo menos conceptualmente, fraude contabilística.

Quanto à associação entre a fraude e a gestão dos resultados, na perspetiva de Gunny (2005), a gestão de resultados pode ainda ser classificada numa terceira categoria, denominada de manipulação fraudulenta, e caracterizada por violação dos princípios contabilísticos com o intuito de prejudicar diretamente terceiros. Deste modo, e de acordo com este autor, também na gestão dos resultados se incluem práticas consideradas crime de fraude ou de manipulação do mercado na generalidade das jurisdições.

Concluindo, verifica-se que não existe, entre os autores pesquisados, uma definição exata de fraude no relato financeiro amplamente aceite em todos os países, nem consenso em relação à distinção entre fraude, gestão dos resultados e contabilidade criativa. Assim, há autores que tratam os termos como sinónimos, afirmando que a fronteira que os separa é muito ténue. Enquanto outros, pelo contrário, distinguem claramente as diferenças entre os temas.

A Figura 1 identifica o posicionamento adotado no âmbito desta investigação quanto às definições de contabilidade criativa, gestão dos resultados, fraude contabilista e manipulação contabilística.

**Figura 1 - Limites entre gestão dos resultados, contabilidade criativa e contabilidade fraudulenta.**



As práticas de contabilidade criativa e gestão dos resultados não são consideradas fraudes contabilísticas, dependendo amplamente, como já referido, de práticas e decisões que remetem para questões de ética na contabilidade. A definição de fraude no relato financeiro adotada baseia-se na definição seguida por Jones (2011) e Nogueira (2012), considerando que a fraude implica comprovar ou haver evidência de que as normas aplicáveis, com as quais, as demonstrações financeiras devem estar conformes, foram dolosamente adulteradas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que na literatura não há uma definição consensual exata de gestão dos resultados em geral. A gestão dos resultados contribuiu para o próprio desenvolvimento da contabilidade financeira, mas também aumentou, muitas vezes o risco de fraude paralelamente com a criatividade para o desenvolvimento de práticas aceitáveis. Neste contexto é frequentemente associada à manipulação contabilística ao nível dos termos, gestão ou manipulação dos resultados, alisamento dos resultados, *big bath accounting*, contabilidade agressiva, contabilidade conservadora, *impression management*, contabilidade criativa e fraude, em particular.

A definição de gestão dos resultados escolhida e adotada no âmbito deste artigo é coincidente com a definição de contabilidade criativa e refere-se às práticas de contabilidade que as empresas utilizam quando se aproveitam da flexibilidade dos normativos contabilísticos, para apresentar a informação financeira de acordo com os interesses dos preparadores das demonstrações financeiras ou da empresa, em detrimento dos interesses dos restantes utilizadores, sem, contudo, cometer ilegalidades.

## REFERÊNCIAS

- Ayres, F. L. (1994). Perceptions of earnings quality: what managers need to know. *Management Accounting*, 75(9), 27-29.
- Bartov, E. (1993). The timing of asset sales and earnings manipulation. *The Accounting Review*, 68(4), 840-855.
- Basu, S. (1997). The conservatism principle and the asymmetric timeliness of earnings. *Journal of Accounting & Economics*, 24(1), 3-37.
- Beaver, W. H., & Ryan, S. G. (2005). Conditional and unconditional conservatism: concepts and modeling. *Review of Accounting Studies*, 10(2-3), 269-309.
- Beneish, M. D. (2001). Earnings management: a perspective. *Managerial Finance*, 27, 3-17).
- Burgstahler, D., & Dichev, I. (1997). Earnings management to avoid earnings decreases and losses. *Journal of Accounting and Economics*, 24, 99-126.
- Cormier, D., Magnan, M., & Morard, B. (2000). The contractual and value relevance of reported earnings in a dividend-focused environment. *The European Accounting Review*, 9(3), 387-417.
- Dechow, P. M., Hutton, A. P., & Sloan, R. G. (1996). Economic consequences of accounting for stock-based compensation. *Journal of Accounting Research, Empirical Research in Accounting*, 34, 1-20.
- Dechow, P., & Skinner, D. (2000). Earnings management: Reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators. *Accounting Horizons*, 14, (2), 235-250.
- Dechow, P., Sloan, R., & Sweeney, A. (1996). Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. *Contemporary Accounting Research*, 1-36.
- Degeorge, F., Patel, J., & Zeckhauser, R. (1999). Earnings management to exceed thresholds. *Journal of Business*, 72(1), 1-32
- Fern, R. H., Brown, B., & Dickey, S. W. (1994, Winter). An empirical test of politically-motivated income smoothing in the oil refining industry. *Journal of Applied Business Research*, 10(1), 92.
- Fernandes, N., & Ferreira, M. (2007). The evolution of earnings management and firm valuation: a cross-country analysis.
- Gordon, M. J. (1964, April). Postulates, principles and research in accounting. *The Accounting Review*, 39, 251-263.
- Gunny, K. (2005). What are the consequences of real earnings management. Haas School of Business, University of California, Berkeley CA 94720.
- Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999, Dec). A review of the earnings management literature and its implications for standard setting. *Accounting Horizons*, 13(4), 365-363.
- Hepworth, S. R. (1953, Jan). Smoothing periodic income. *The Accounting Review*, 28(1), 32-39.
- Jones, J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research* 29(2), 193-228.



- Marques, M. J. M. (2008). A Manipulação de resultados induzida pelo planeamento fiscal: o caso das pequenas e médias empresas portuguesas. (Dissertação). Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão.
- Marques, M., & Rodrigues, L. (2009, Out). A problemática do earnings management e suas implicações. *Jornal de contabilidade*.
- Michelson, S. E., Jordan-Wagner, J., & Wootton, C. W. (1995, Dec). A market based analysis of income smoothing. *Journal of Business Finance & Accounting*, 22(8), 11, 79-1193.
- Moore, M. L. (1973, Spring). Management changes and discretionary accounting decisions. *Journal of Accounting Research*, 100-107.
- Moreira, J. (2006, Maio). Accruals discricionários: o erro de estimação induzido pelo conservantismo. Universidade do Porto, Faculdade de Economia.
- Moreira, J. (2008, Abril). A Manipulação dos resultados das empresas: um contributo para o estudo do caso portugues. *Jornal de Contabilidade*, 373.
- Mulford, C. W. & Comiskey, E. E. (2002). *Financial numbers game: Detecting Creative Accounting Practices*. Wiley.
- Nogueira, J. (2012). O justo valor e os riscos de fraude associados a activos. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 108, 4-15.
- Penman. (2007). *Financial Statement Analysis and Security Valuation*.
- Richardson, G., & Tinaikar, S. (2004). Accounting based valuation models. What have we learned? . *Accounting and Finance*, 44, 223-255.
- Rosner, R. L. (2003, Summer). Earnings manipulation in failing firms. *Contemporary Accounting Research*, 20(2), 2003.
- Roychowdhury, S. (2006). Earnings management through real activities manipulations. *Journal of Accounting and Economics*, 42, 335-370.
- Sá, A. L. d. (2010). Alisamento de resultados e Normas Internacionais de Contabilidade. *Contabilidade & Empresas*, 12.
- Schipper, K. (1989). Commentary on earnings management. *Accounting Horizons* 3(4), 91-102.
- Stolowy, H., & Breton, G. (2004). Accounts manipulation: a literature review and proposed conceptual framework. *Review of Accounting and Finance*, 3(1), 5 - 92. doi: 10.1108/eb043395
- Subramanyam, K. (1996). The pricing of discretionary accruals, *Journal of Accounting and Economics*, 22, 249-281.
- Tosunoglu, B., & Yazan, Ö. (2011). An alternative approach for accounting: evaluating accounting manipulation methods with AHP. *Karadeniz Teknik Üniversitesi. Trabzon/TURKEY*.
- Watts, R. L. (2003). *Conservatism in accounting: explanations and implications*. SSRN e Library.

## Gestão de recursos humanos na gestão administrativa: um olhar para o mundo contemporâneo

### *Human resources management in administrative management: a look at the contemporary world*

**João Brener Fagundes Machado**

*Graduando em Administração – Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Seca, Rio Grande do Sul, Brasil.*

**João Vitor Casarin Meneghetti**

*Graduando em Administração – Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Seca, Rio Grande do Sul, Brasil.*

#### RESUMO

As empresas que investem numa gestão eficaz de recursos humanos têm maior probabilidade de ter colaboradores motivados e produtivos, o que conduz a um aumento da produtividade, da rentabilidade e da satisfação do cliente. Diante deste contexto o objetivo do estudo foi analisar na literatura a importância da gestão de recursos humanos na gestão administrativa nos tempos atuais. A pesquisa trata-se de um estudo narrativo com abordagem qualitativa na vertente de revisão literária descritiva. Para confirmar a importância dos investimentos em gestão de pessoas, o indicador de recursos humanos é fundamental, demonstrando a otimização de processos, redução de custos e aumento de produtividade. Portanto, a utilização de indicadores de desempenho se faz necessária para revelar quais procedimentos são realmente eficazes, o que precisa ser reavaliado, lacunas de planejamento, bem como o nível de satisfação e comprometimento das equipes. Conclui-se que a gestão de recursos humanos é uma área fundamental da gestão administrativa. Uma gestão eficaz dos recursos humanos é a base do sucesso de qualquer empresa.

**Palavras-chave:** administração. gestão. recursos humanos.

#### ABSTRACT

Companies that invest in effective human resources management are more likely to have motivated and productive employees, which leads to increased productivity, profitability and customer satisfaction. Given this context, the objective of the study was to analyze in literature the impor-

*A Gestão e Administração Financeira no mundo contemporâneo - Vol. 2*

DOI: 10.47573/aya.5379.2.250.8



tance of human resources management in administrative management in current times. The research is a narrative study with a qualitative approach in the form of a descriptive literary review. To confirm the importance of investments in people management, the human resources indicator is fundamental, demonstrating the optimization of processes, cost reduction and increased productivity. Therefore, the use of performance indicators makes it necessary to reveal which procedures are really effective, or which need to be reevaluated, planning gaps, as well as the level of satisfaction and commitment of the teams. It is concluded that human resources management is a fundamental area of administrative management. Effective human resources management is the basis for the success of any company.

**Keywords:** administration. management. human resources.

## INTRODUÇÃO

Segundo Bragança e Flores (2022) a gestão de recursos humanos (RH) é uma área fundamental da gestão administrativa, pois é responsável pela gestão estratégica do capital humano da empresa. O objetivo do RH é alinhar as metas organizacionais com a satisfação dos colaboradores para que a empresa atinja seu potencial máximo. Nesse contexto a gestão de recursos humanos é uma área complexa e exigente, mas essencial para o sucesso de qualquer empresa. As empresas que investem numa gestão eficaz de recursos humanos têm maior probabilidade de ter colaboradores motivados e produtivos, o que conduz a um aumento da produtividade, da rentabilidade e da satisfação do cliente.

Diante deste contexto o objetivo do estudo foi analisar na literatura a importância da gestão de recursos humanos na gestão administrativa nos tempos atuais.

## METODOLOGIA

A pesquisa trata-se de um estudo narrativo com abordagem qualitativa na vertente de revisão literária descritiva. Quanto à revisão bibliográfica narrativa, os critérios de seleção utilizados não são tão inequívocos ou sistemáticos em relação à busca bibliográfica, proporcionam maior liberdade na escolha das fontes e estratégias de seleção, a interpretação das informações pode estar sujeita a maior subjetividade. Estudos relacionados ao assunto que eram consistentes com o objetivo almejado foram usados para selecionar estudos para esta revisão narrativa. Após a seleção dos materiais, foram lidos o título e o resumo. Os dados foram extraídos dos artigos por meio de um quadro resumo, organizado da seguinte forma: identificador numérico do estudo; título e ano de publicação; tipo de estudo e resultados.

A análise dos dados deve ser feita de forma crítica, buscando esclarecimentos dos resultados nos diferentes estudos, o revisor deve estar atento à análise estatística; uma lista de fatores que mostram o propósito de uma determinada variável nos estudos; exclusão de estudos baseados no desenho de pesquisa. A análise e síntese dos resultados desta revisão são, portanto, descritivas e baseadas em dados que respondem à questão de pesquisa (GIL, 2008).

Não exigiu aprovação do comitê de ética porque se trata de uma pesquisa de

literatura narrativa que não requer a participação de seres humanos. Além disso, cabe ressaltar que as citações levarão em consideração a regulamentação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e a Lei 9.610 de Direitos Autorais.

## ADMINISTRAÇÃO

Estudar teorias de gestão significa conhecer a estrutura do campo do conhecimento, seus desafios, seus principais aspectos e suas intenções para um sistema produtivo mais eficiente, humano e socialmente benéfico.

A história da administração começa com a Revolução Industrial. Onde ocorreram grande parte das transformações nas áreas econômica, política e social, rumo a uma produção com maior intensidade, demanda e necessidade de conhecimento administrativo. De acordo com o autor Schneider e Renner (1980), durante a Revolução Industrial, a grande maioria dos negócios era para comércio, corporações e artesanato. Todas de origem familiar, onde havia ineficiência de processos e proibição de novas mudanças tecnológicas.

Após a introdução do sistema fabril, ocorreu uma transformação significativa no âmbito da Revolução Industrial, quando a história da produção e da gestão mudou não apenas a forma de organização e produção, mas também o modo de vida e de pensamento das pessoas. (MOTTA, 2001). Segundo Schneider e Renner (1980) a história da industrialização começou no início do século XIX e continua até hoje, com os mesmos tipos de organizações, classes gerenciais e tecnologias gerenciais. Onde máquinas e equipamentos hoje exigem um maior grau de concentração e um grande número de pessoas.

A Revolução Industrial criou complexidade organizacional: hierarquias, tarefas especializadas e necessidades de supervisão; enfatizou a preocupação com autoridade, responsabilidade, planejamento, controle, coordenação e relações de trabalho (MOTTA, 2001).

Qualidade e eficiência, lógica e ritmo são valores pré-determinados desde o início da revolução industrial em meio ao novo mundo do trabalho, trazendo meios mecânicos para aumentar a produtividade e minimizar o esforço humano (MOTTA, 2001).

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão de recursos humanos é definida como um conjunto de princípios e práticas que permitem o alinhamento de expectativas a longo prazo entre empresas e pessoas. Contudo, o departamento de recursos humanos de uma empresa não deve limitar-se a um conjunto de políticas e procedimentos, nem deve um departamento ou função ser responsável pela sua administração. Segundo o estudo de Bragança e Flores (2021), os seres humanos têm grande importância no contexto organizacional e o problema fundamental é tratá-los como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. O mesmo estudo descreve que a gestão de recursos humanos é um campo de estudo e atividade que trata de aspectos relacionados ao elemento humano em geral nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas pessoais de qualquer grupo humano organizado.

Portanto, o autor de Barbosa *et al.* (2018) descreve que a função de RH sempre aparece como consequência e não como causa de processos de mudança que ocorrem dentro ou fora da empresa. É neste contexto que Bragança e Flores (2021) apontam desafios para esta área, garantindo a necessidade de mudanças, nos sistemas de comunicação e de tomada de decisão, nas políticas e procedimentos de gestão de pessoas, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacional.

Barbosa *et al.* (2018) reforçam essa ideia ao demonstrar uma visão para gestão de pessoas em que indivíduos e empresas agregam mutuamente valores como aprendizagem, individualidade e competência. A gestão de recursos humanos está em constante evolução, mudando todos os anos e evoluindo para adaptações gerais.

## DESENVOLVIMENTO DE CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Na sociedade atual em que vivemos, não devemos ver o trabalho humano apenas como um conjunto de esforços físicos, é necessário tomar nota do conhecimento que os trabalhadores possuem e contar com trabalhadores do conhecimento que sejam qualificados, talentosos e inovadores.

Segundo Assis (2014) ele reforça esta afirmação citando: “As organizações devem contar com o recurso humano do conhecimento e não com o recurso humano do poder manual; Tecnologia; pois por um lado este fator fornece, por outro requer o potencial humano da inteligência”. Com tudo o que você pode imaginar e confirmar que a organização está em busca de trabalhadores inteligentes que utilizem seu tempo e talento para encontrar inovação e soluções para a organização. Qualquer organização pode ter muito dinheiro, mas a capacidade de pensar e criar vem de quem sabe investir. Assim como as máquinas podem agir, elas produzem tudo, mas não têm a capacidade de se reinventar e desenvolver novas formas de realizar suas atividades.

No entanto, isto não significa que tais trabalhadores não tenham competências ou talentos, o que acontece é que os seus empregadores são, em muitos casos, incapazes de extrair deles competências e talentos ocultos.

Para Barbosa *et al.* (2018) capital humano é formado e utilizado quando mais tempo e talento das pessoas que trabalham na empresa são dedicados a atividades que levam à inovação. Isso indica que o capital humano passou a ser valorizado devido à nova percepção dos empregadores e gestores de que os funcionários são o elo entre a empresa e o mercado e principalmente com o cliente porque possuem informações que a empresa não possui. Em alguns casos, dependendo da relação que se mantém entre a organização e o colaborador, este poderá utilizar esta informação em benefício ou desvantagem da empresa.

Para ter sucesso no trabalho que uma empresa desenvolve, os objetivos de gestão de pessoas devem ser muito claros e definidos.

Os recursos humanos podem contribuir muito para o crescimento de uma empresa de diversas maneiras, uma delas é a responsabilidade de ser técnico e especialista na área que você projeta, ser um profissional naquilo que faz, mas não é só isso, deve ser humano,

isso significa que os valores humanos contribuem significativamente para o crescimento e sucesso da empresa, são parte integrante do planejamento estratégico da organização e apoiam o alcance dos objetivos individuais e da empresa (BARBOSA *et al.*, 2018).

## ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS E SEUS INDICADORES

Para confirmar a importância dos investimentos em gestão de pessoas, o indicador de recursos humanos é fundamental, demonstrando a otimização de processos, redução de custos e aumento de produtividade. Portanto, a utilização de indicadores de desempenho se faz necessária para revelar quais procedimentos são realmente eficazes, o que precisa ser reavaliado, lacunas de planejamento, bem como o nível de satisfação e comprometimento das equipes. Toletto (1999) afirma que os indicadores são formas quantificáveis de representação de características de produtos e processos.

Segundo Sandes e Loss (2019) todos os indicadores são fatores essenciais para o planejamento e controle dos processos organizacionais, pois fornecem medidas que verificam o cumprimento das metas e objetivos, sinalizando assim a direção proposta que a organização está tomando e ajudando assim a garantir uma melhor gestão das decisões. Segundo Toletto (1999) o monitoramento dos indicadores deve demonstrar níveis, tendências e comparações. Os níveis são as etapas em que os resultados são encontrados em um determinado período.

Segundo o estudo de Sandes e Loos (2019) este aponta a necessidade de monitorizar constantemente a utilização, a utilidade e a necessidade dos indicadores, de forma a detectar a existência de defeitos e posteriormente evitar a utilização de números que não acrescentam valor. a uma decisão ou mesmo levar a uma decisão errada.

Segundo Santos e Loss (2019) o sistema de indicadores não deve ser utilizado com foco no controle, mas sim para agregar valor que ajude no desempenho futuro, comunique, informe e aprenda. Segundo Pomi (2002), é muito importante que os profissionais de GRH tenham um conjunto de indicadores que lhes permitam conhecer e medir o seu próprio desempenho, comparar os seus resultados, identificar pontos de melhoria e apoiar ações transformacionais. Pomi (2002) afirma que a medição de desempenho no campo da gestão de pessoas deixou de ser um mito e permitiu que sua comunicação e credibilidade se expandissem dentro das organizações.

O interesse pela não participação justifica-se pela possibilidade de comprometimento do processo de trabalho, além da possibilidade de indicar problemas associados ao nível de satisfação dos colaboradores. As taxas de rotatividade ou rotatividade são utilizadas para capturar a flutuação (entrada e saída) da força de trabalho e posteriormente para avaliar o impacto potencialmente negativo da rotatividade indesejada ou não planejada em uma organização (ASSIS, 2014).

Segundo Pomi (2002), a alta rotatividade de funcionários pode indicar problemas nos relacionamentos e nas condições de trabalho, podendo levar a doenças ocupacionais, lesões ocupacionais e reclamações trabalhistas, além de indicar problemas com salários e benefícios.

Segundo Assis (2014), todos os indicadores de clima organizacional visam ajudar a compreender aspectos, fatores ou dimensões capazes de tornar visível o nível de qualidade do ambiente organizacional, além do nível de satisfação, integração e disposição dos colaboradores. Por isso os indicadores de relações laborais visam fornecer informação para a gestão das relações laborais e sindicais, incluindo mão-de-obra direta e peritos externos.

Indicadores de educação continuada ou treinamento são utilizados para avaliar o investimento financeiro, o tempo e a qualidade dos processos de qualificação e desenvolvimento da força de trabalho (Assis, 2014). Segundo Assis (2014) está é uma área que tem recebido cada vez mais atenção, análise, expectativas e exigência de resultados por parte das organizações, dada a necessidade de manter e expandir os conhecimentos e competências dos seus trabalhadores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a gestão de recursos humanos é uma área fundamental da gestão administrativa. Uma gestão eficaz dos recursos humanos é a base do sucesso de qualquer empresa. Após a análise do conteúdo, é possível concluir que a gestão de recursos humanos é uma área estratégica de toda empresa, pois desempenha um papel fundamental na gestão das emoções e do comportamento dos colaboradores. Afinal, trabalhadores motivados, engajados e comprometidos com o negócio produzem mais e trazem resultados positivos para a empresa.

Isso se refere que a gestão de recursos humanos é uma área de atuação da administração que é responsável por um conjunto de processos que visam atrair, selecionar, desenvolver, reter e motivar os colaboradores de uma empresa. Nesse contexto, os processos são necessários para garantir que a empresa possua o capital humano necessário para atingir seus objetivos.

Portanto o administrador que lidera a gestão de recursos humanos também é responsável por criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo onde os funcionários se sintam valorizados e respeitados. Isso é importante para promover a satisfação e o engajamento dos colaboradores, fundamentais para o sucesso da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, M. T. de. Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- BARBOSA, A.C.Q *et al.* Programa Mais Médicos: como avaliar o impacto de uma abordagem inovadora para superação de iniquidades em recursos humanos. Revista Panamericana de Salud Pública, v. 42, 2018.
- BRAGANÇA, G.; FLORES, R. A importância do RH estratégico nas organizações de trabalho. Revista online, v.4, 2022.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano – 5a Ed. | Atlas, São Paulo, 2020.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª Ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2008.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

POMI, M. Indicadores de desempenho em gestão de Capital humano. Revista de administração, v.1, n.15, 2002.

SANDES, A.; LOOS, M. Implementação de uma rotina de acompanhamento de indicadores de performance como base para a tomada de decisão. Exacta, v. 17, n. 2, p. 1-16, 2019.

SCHNEIDER, S.; RENNER, J. Concrete and formal teaching. Journaul of research in science teaching, v.17, n.6, 1980.

TOLEDO, F. Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.



## O papel e a relevância da estratégia financeira de empresas de pequeno porte.

### *The role and relevance of financial strategy for small businesses*

**João Brener Fagundes Machado**

*Graduando em Administração – Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Seca, Rio Grande do Sul, Brasil.*

**João Vitor Casarin Meneghetti**

*Graduando em Administração – Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Seca, Rio Grande do Sul, Brasil.*

#### RESUMO

Uma estratégia financeira é uma série planejada de ações para atingir metas financeiras de longo prazo. É essencial para criar uma base sólida para as finanças corporativas, para a tomada de decisões informadas e para o crescimento sustentável dos negócios. O objetivo do estudo é compreender a importância do papel e da relevância da estratégia das pequenas empresas. Este estudo trata-se de uma revisão bibliográfica narrativa, que é um método de pesquisa que envolve a análise e síntese da literatura existente sobre um determinado tema. Esta é uma abordagem mais flexível do que uma revisão sistemática porque não requer um protocolo de preparação rigoroso. Conclui-se que o controle financeiro é um grande aliado tanto para o crescimento e desenvolvimento das empresas, como sobretudo em termos de melhoria e satisfação com os serviços prestados, como a introdução de métodos mais inovadores para os atuais e novos empreendedores. Dessa forma, um empreendedor que analisa e tem controle financeiro positivo acaba tendo uma série de vantagens na construção do crescimento nesse ambiente.

**Palavras-chave:** estratégia financeira. empresas. empreendedores.

#### ABSTRACT

A financial strategy is a planned series of actions to achieve long-term financial goals. It is essential for creating a solid foundation for corporate finance, informed decision-making, and sustainable business growth. The objective of the study is to understand the importance of the role and relevance of small businesses' strategy. This article is a narrative bibliographic review, which is a research method that involves an analysis and synthesis



of existing literature on a given topic. This is a more flexible approach than a systematic review because it does not require a specific preparation protocol. It is concluded that financial control is a great ally both for the growth and development of companies, and above all in terms of improvement and satisfaction with the services provided, such as the introduction of more innovative methods for current and new entrepreneurs. In this way, an entrepreneur who analyzes and has positive financial control ends up having a series of advantages in building growth in this environment.

**Keywords:** Financial strategy, Companies. Entrepreneurs.

## INTRODUÇÃO

Para que estas PME prosperem e alcancem os seus objetivos, é fundamental ter uma estratégia financeira clara. Uma estratégia financeira é uma série planejada de ações para atingir metas financeiras de longo prazo. É essencial para criar uma base sólida para as finanças corporativas, para a tomada de decisões informadas e para o crescimento sustentável dos negócios. Nesse sentido, o papel da estratégia financeira é orientar as decisões financeiras da empresa. Deve ser elaborado de acordo com os objetivos e características específicas da empresa (SEBRAE, 2013; SEBRAE, 2018; SENAC, 2012).

Este artigo trata-se de uma revisão bibliográfica narrativa, que é um método de pesquisa que envolve a análise e síntese da literatura existente sobre um determinado tema. Esta é uma abordagem mais flexível do que uma revisão sistemática porque não requer um protocolo de preparação rigoroso.

As revisões bibliográficas narrativas constituem um valioso método de pesquisa para a construção do conhecimento. Permite aos investigadores obter uma compreensão abrangente do estado da arte sobre um tópico específico, identificar lacunas de investigação e desenvolver novas perspectivas. Portanto, a metodologia é importante para a pesquisa científica. Permite aos investigadores obter uma compreensão abrangente do estado da arte sobre um tópico específico, identificar lacunas de investigação e desenvolver novas perspectivas.

Para obter resultados e respostas relacionadas à problematização proposta neste artigo, foram analisados autores que tratam desse tema e examinados artigos relacionados a esse tema. O estudo é de natureza fundamental e visa criar profundidade relevante ao tema da pesquisa.

A busca foi realizada por meio de busca eletrônica no portal da Biblioteca Virtual, nas bases de dados SciELO Brasil (*Scientific Electronic Library Online*) e *Google Acadêmico*. Para a seleção dos estudos nesta revisão narrativa foi utilizado um período de 10 anos, de 2013 a 2023, em função de publicações atuais, com referencial teórico sobre o papel e a importância da estratégia financeira para pequenas empresas. A busca foi realizada no período de junho a setembro de 2023. Foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão: artigos primários e manuais de estudos realizados no Brasil, em português, disponíveis online e gratuitamente, relevantes ao tema e objetivo do estudo. Estudos internacionais, sem resumos em bases de dados que não atendessem ao método de inclusão. Inicialmente

foram encontrados 167 estudos, dos quais 17 não eram artigos, restando 150, 56 artigos foram excluídos por não estarem no idioma especificado, 44 por não estarem nos anos pesquisados e 40 estudos por não atenderem aos critérios de inclusão. Portanto, 10 foram incluídos nesta revisão.

Diante disso, o objetivo do estudo é compreender a importância do papel e da relevância da estratégia das pequenas empresas. Os objetivos específicos são: analisar e verificar as dificuldades das pequenas empresas e analisar a importância do empreendedorismo.

## EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE NO BRASIL

Segundo Gomes, Torres e Pinto (2021), existem diferentes critérios para classificação do tamanho da empresa porque a interpretação do tamanho da empresa está diretamente relacionada às condições gerais do país em que atua. Uma indústria considerada pequena em alguns países pode ser considerada de médio porte em outros países. No Brasil as empresas são divididas em: micro, pequenas, médias e grandes empresas. Do ponto de vista jurídico, a classificação da dimensão das empresas torna-se muito importante, pois deste enquadramento depende o acesso a créditos, incentivos e isenções fiscais. Os mesmos autores descrevem que existem critérios de classificação que podem ser qualitativos ou quantitativos. Os critérios qualitativos representam a forma de administração e o tipo de aplicação no mercado, e os critérios quantitativos representam as informações obtidas através da análise dos registros contábeis das empresas e dos censos econômicos. Portanto, os critérios qualitativos, as variáveis mais utilizadas, são o acesso ao mercado de capitais e às inovações tecnológicas, a ausência de um sistema de informação para a tomada de decisões, a existência da divisão do trabalho especializado, o maior obstáculo à adoção de critérios qualitativos é a dificuldade de sua análise.

## EMPREENDEDOR/EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo, por Roma, Lira e Begattini (2015), quer dizer capacidade ou iniciativa de idealizar, coordenar e realizar novos projetos. Indo ao encontro, Dornelas (2016, p.29) define empreendedorismo como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação dessas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso.

Já para Dornelas (2016) o empreendedorismo é visto mais como um fenômeno individual, ligado à criação de empresas, que através de aproveitamento de uma oportunidade ou simplesmente por necessidade de sobrevivência, do que também um fenômeno social que pode levar o indivíduo ou uma comunidade a desenvolver capacidades de solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, isto é, de gerar Capital Social e Capital Humano.

Por tanto ao se comprometer com a instauração, desenvolvimento e crescimento da organização, o empresário dedica-se ao empreendedorismo, fazendo este um exercício diário, onde acertos e erros alimentam cada vez mais a vontade de progredir como indivíduo e como sociedade.

Segundo Meneghetti (2016) o líder deve ter 3 características que são importantes e fundamentais: a primeira deve ter o talento de saber fazer, ou seja, potencial de natureza, segunda característica ter superioridade de conhecimento e ter a prática sobre o que faz e terceira ser intuitivo. Observa-se, portanto, que o líder, fundamentalmente deve ser uma pessoa que tenha superioridade de conhecimento, que busque aprender constantemente sobre seu ofício e sobre cultura. Sobre este aspecto, o mesmo autor cita que deve ter uma boa formação cultural em três níveis: cultura geral, específica e saber ter relações diplomáticas.

Para Pinheiro e Neto (2019) o empreendedor é um agente criador de riquezas, sempre otimista e que aprende com os próprios erros. Além disso, é alguém que sabe transformar algo simples em algo de valor, uma vez que cria e recria ideias e identifica oportunidades para transformá-las em um novo empreendimento. A abertura de novos negócios está, quase sempre, ligada a um empreendedor, o qual, na maioria das vezes, se trata de empresários que buscam um novo mercado ou um conceito de uma nova empresa ou produto.

Meneghetti (2016) por sua vez, afirmam que o empreendedorismo é o procedimento de gerar algo de valor e diferenciado, entregando tempo e esforço necessário, tomando para si os riscos financeiros, psicológicos e sociais proporcionais e obtendo os resultados de satisfação econômica e pessoal.

Além disso, Santini *et al.* (2015) e Meneghetti (2016) acreditam que a revolução do empreendedorismo será mais calada no século XXI do que a revolução industrial foi no século XX. Para o referido autor, um empreendedor possui características marcantes, tais como autoconfiança; comprometimento; orientação para metas; propensão aos riscos calculados; sapiência para lidar com falhas e assumir responsabilidade; uso dos recursos; tolerância para ambiguidade e incerteza.

Pinheiro e Nero (2019) por seu turno, considera o empreendedorismo uma prática, não uma ciência ou arte. Contemplam que não se trata de um dom, mas sim de uma atitude de fazer e conduzir. Ainda, Santini *et al.* (2015) entendem empreendedorismo como a forma de criar algo novo, com valor, despendendo tempo e esforços necessários; tomando para si os riscos psíquicos e sociais proporcionais, recebendo recompensas satisfatórias e independência econômica e pessoal.

Já para Meneghetti (2016), empreendedor é um líder, o qual consegue levar um grupo a um escopo comum, fazendo com que todos integrantes de uma equipe se tornem uma unidade de ação múltipla de exigência, com capacidade de desenvolver maneiras de realizar determinada tarefa, bem como com conhecimento de tudo que faz, de modo a conseguir seguir a intuição.

## ESTRATÉGIA FINANCEIRA PARA PME

A administração está presente no cotidiano da humanidade desde os seus primórdios. Durante muitos anos, os homens tiveram a necessidade de registrar e controlar elementos derivados, entre outras coisas, da colheita e da criação de animais.

Segundo Gomes, Torres e Pinto (2021), enfatizam que a necessidade da estratégia financeira em empresas de pequeno e médio porte, em sua conclusão percebe-se que o maior percentual de micro e pequenos empreendedores que participaram da análise acreditavam que o equilíbrio entre as fontes de capital pode agregar valor e que a teoria mais adequada para eles seria a teoria convencional. Esta teoria concorda que a estrutura de capital afeta principalmente o valor da empresa, pois segundo ela, o custo do capital externo permanece estável até um determinado nível de endividamento, após o qual aumenta devido ao aumento do risco de falência, dando alguma independência entre decisões de investimento e distribuição de lucros.

Portanto Gomes, Torres e Pinto (2021), e Medonça (2017) relatam que problema declarado é que muitos microempreendedores e pequenos empresários têm dificuldades administrativas em termos de como administrar suas finanças e saber analisar pontos de investimento e distribuição, e esses pontos são mais necessários neste ambiente. O ponto de investimento é qualquer aplicação de recursos financeiros que conduza a um lucro superior ao capital investido, neste sentido cada empresa deve analisar os custos que produziu com esses investimentos e analisar os lucros que obteve, dentro desta a distribuição dos lucros é essencial para diversos fins, no método de distribuição do custo reflete o reconhecimento do resultado pelo investidor, enquanto nos outros métodos tem um significado diferente (Pereira, 2019).

Segundo Pereira (2019) quando não é feita uma distribuição adequada, acaba por afetar o investimento da controladora e assim pode causar dificuldades de entendimento em relação aos participantes não controladores. Entra nessa questão a má gestão financeira, e principalmente o aspecto de planejamento, que é o principal responsável pelos estudos de falências de empresas, percebe-se que as microempresas precisam de ajuda na questão do desenvolvimento financeiro e que este item é importante para o desenvolvimento e estruturação alinhamento de toda a empresa (Pereira, 2019).

Segundo Pereira (2019) após todas as análises realizadas no seu estudo foi observado uma grande influência do conhecimento de finanças sobre o tema proposto, o que é de grande importância não só no ambiente empresarial, mas num futuro próximo e na valorização da profissão de contadores.

Porém, de acordo com Oliveira (2013) o objetivo do controle financeiro é influenciar o projeto de vida do empreendedor e seu comportamento financeiro por meio de mudanças em seu cotidiano e melhoria no escopo de seu trabalho, o que traz consigo o crescimento de sua empresa e melhoria em termos de desenvolvimento. Assim, a principal estratégia das PME é constituir conhecimento financeiro, saber lidar com as exigências de investimento, planejamento, distribuição e saber alinhar os seus principais objetivos para que tenham concretamente um bom resultado de investimento.

## PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Oliveira (2013) e Pereira (2019) o planejamento financeiro corporativo é uma ferramenta que orienta as ações de uma empresa quanto à utilização de seus recursos. Por meio dele, você organiza as finanças e estrutura o caminho que o negócio percorrerá

para atingir seus objetivos de desenvolvimento.

Gomes, Torres e Pinto (2021), descrevem que o objetivo do planejamento financeiro é aumentar a competitividade da empresa com a gestão eficaz destes recursos de forma a maximizar a sua utilização. O papel da gestão financeira é, assim, planejar, controlar, analisar e gerir os recursos do negócio para que sejam cada vez mais rentáveis. Nesse contexto é percebido através do estudo de Pereira (2019) que os benefícios de uma boa gestão financeira equivalem a uma boa gestão dos recursos da empresa. Como resultado, a melhor estratégia de otimização e crescimento de lucros. A imagem 1 demonstra como o planejamento financeiro funciona:

Figura 1 – Planejamento financeiro.



Fonte: Jornal universo online

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo conclui que para as pequenas empresas, a estratégia financeira é ainda mais importante porque têm menos recursos e precisam de gerir as suas finanças de forma eficaz para sobreviver e crescer. Portanto, fica evidente a relevância da estratégia financeira nas pequenas empresas, pois pode ajudar a garantir a sobrevivência, o crescimento e a competitividade dessas empresas.

Conclui-se que o controlo financeiro é um grande aliado tanto para o crescimento e desenvolvimento das empresas, como sobretudo em termos de melhoria e satisfação com os serviços prestados, como a introdução de métodos mais inovadores para os atuais e novos empreendedores. Dessa forma, um empreendedor que analisa e tem controle financeiro positivo acaba tendo uma série de vantagens na construção do crescimento nesse ambiente.

Conclui-se através do estudo realizado a importância que o profissional de administração possui nesse âmbito, pois é através dele que muitas pessoas que estão com dificuldades com seu próprio negócio; acabam por conseguir desenvolver habilidades para realizar as soluções de seus problemas. Outra questão importante é que o estudo consegue mostrar que figura do administrador se faz necessária, no qual ele analisará todas as necessidades da pessoa, procurando desta forma modos de atender às demandas destes de cada indivíduo de forma diferenciada. Além do que, o profissional de administração entende a importância de articular com a sociedade. Cabe destacar que o campo estudado se configura em um importante espaço para atuação do profissional de administração.

## REFERÊNCIAS

DORNELAS, José. Empreendedorismo: transformando ideias em negócio. 6 ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de *et al.* O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. Administração de Empresas em Revista, Curitiba, v. 16, n. 17, p.50-68, 2017.

MENEGHETTI, A. A riqueza como arte de ser. 1. ed. Recanto Maestro: Editora Ontopsicologia Editora Universitária, 2016.

OLIVEIRA; Djalma de Pinho Reouças de. A Administração Estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 8° ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Walter Luiz de *et al.* Mortalidade de micro e pequenas empresas: o que fazer pela sustentabilidade do empreendimento? Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 1, n. 3, p. 129-150, 2016.

PEREIRA, S. Administração estratégica na micro e pequena empresa do setor comercial. Revista brasileira de administração, v.6, 2019.

PINHEIRO, D.; NETO, F. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Journal of development, v.13, 1019.

ROMA, Andréia. LIRA, Gilson. BAGTTINI, Luiz (coord.). Empreendedorismo: Descubra com renomados empreendedores como desenvolver as competências necessárias para construir e manter uma carreira sólida no mercado. São Paulo: Editora Leader, 2015.

SANTINI, Sidineia *et al.* Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 8, n. 1, 2015.

SEBRAE. Índice de confiança dos pequenos negócios no Brasil (ICPN). 2013.

SEBRAE. Perfil das Micro e Empresas de Pequeno Porte. 2018.

SENAC. Tópicos especiais em Administração Estratégica. 2012.

## Organizadores

### **Carolina Belli Amorim**

Doutoranda em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, com bolsa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Mestre em Psicologia Educacional Pelo Centro Universitário FIEO, Especialista em Administração Hospitalar pelo Centro Universitário São Camilo, MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Metropolitanas – FMU, graduada em Administração e Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Estácio de Sá, graduada em Nutrição pelo Centro Universitário São Camilo. Atualmente é docente na Faculdade Capital Federal- FECAF, Docente e coordenadora de curso da Faculdade Estácio de Carapicuíba. Membro do grupo de avaliadores do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP.

### **Lorenzo Petrocchi Charpinel**

Formado em Comunicação Social, Jornalismo pela FAESA e em Administração pela Estácio. MBA em Gestão Empresarial pela FGV e em Gestão Financeira, Controladoria e Finanças pela Universidade Estácio de Sá. Com 10 anos de experiência em Educação, a frente da gestão de faculdades de médio e grande porte. Certificado Six Sigma e Lean, Green Belt, com experiência em implantação de programas de gestão da qualidade, planejamento estratégico e orçamentário.

Atualmente, é CO CEO da WIS Digital, uma startup de learntech com foco na aprendizagem.



# Índice Remissivo

## A

abordagem 19, 31, 40, 50, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 68, 70, 76, 98, 99, 103  
administração 29, 30, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 48, 52, 54, 55, 58, 59, 71, 85, 98, 100, 103, 104  
administração financeira 29, 35, 42, 43, 44, 45  
ambiente empresarial 42  
análise de custos 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72  
análise financeira 13, 18, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59

## C

comunicação 61, 62, 64, 66, 71, 73  
contabilidade 14, 25, 36, 37, 38, 41, , 64, 65, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 97  
controle financeiro 36, 39, 105, 109, 110  
crédito rural 11  
crescimento sustentável 12, 48, 55, 105, 106  
custos financeiros 39, 61, 62

## D

desenvolvimento 12, 30, 36, 37, 50, 57, 75, 77, 78

## E

empreendedores 30, 105, 109, 110, 111  
empresarial 25, 33, 34, 36, 37, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 56, 57, 58  
empresas 14, 15, 18, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 87, 89, 91, 92, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 105, 106, 107, 109, 110, 111  
Estado 3  
estratégia 36, 44, 46, 50, 53, 54, 55, 57, 58, 64, 65, 66, 67, 71, 72, 73, 105, 106, 107, 109, 110  
estratégias 11, 17, 29, 40, 42, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 54, 55, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72

---

estratégica 34, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,  
57, 58, 59  
estratégicas 14, 43

## F

ferramentas 15, 30, 35, 38  
finanças públicas 75, 76, 77, 79, 81, 84, 85, 86  
financeira 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21,  
25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40,  
42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55,  
56, 57, 58, 59, 61, 64, 65, 67, 68, 70, 71, 75, 79, 85,  
89, 90, 92, 94, 95, 105, 106, 109, 110  
financeiras 10, 14, 15, 16, 17, 21, 24, 27, 28, 30, 34, 35,  
38, 39, 47, 48, 49, 50, 51, 57, 58  
financeiros 10, 11, 12, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 26, 27  
fluxo de caixa 29, 30, 31, 35, 37, 38, 39, 40

## G

gestão 10, 11, 12, 14, 27, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38,  
39, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53,  
54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68,  
69, 70, 71, 72, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95  
gestão de recursos humanos 98, 99, 100, 101, 103  
gestão estratégica 34, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54,  
55, 56, 57, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70,  
71, 72  
gestão financeira 10, 11, 14, 27, 29, 30, 31, 34, 35, 38,  
39, 40  
globalização 43, 49, 57, 87

## I

indicadores 10, 11, 12, 14, 17, 18, 19, 24, 27, 34, 49, 50,  
65, 75, 76, 79, 81, 84, 85  
investimentos 10, 17, 25, 26

## L

líderes 42

---

## M

marketing 55, 61, 62, 71, 73  
mercados financeiros 43, 87  
mudanças 35, 42, 43, 44

## N

negócios 12, 33, 35, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55,  
56, 57, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72,  
100, 106, 107, 108, 111,

## O

obrigações financeiras 10, 14, 15, 16, 17  
organização 18, 30, 32, 36, 37, 44  
organizações 31, 34, 36, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50  
otimização 37, 55, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 70, 71

## P

planejamento 17, 30, 34, 35, 36, 37, 41  
práticas 29, 36, 40, 44, 48, 49, 52, 54, 56, 57, 61, 62,  
65, 66, 67, 70  
produção 10, 11, 12, 13, 19, 20

## R

recessão econômica 87  
recursos da empresa 15, 24, 62  
recursos humanos 35, 55, 67, 98, 99, 100, 101, 102,  
103, 104

## S

saudável 12, 29, 34, 40  
sensibilidades 87, 88  
sistema 5

---

subsídios 11  
sustentabilidade 10, 18, 27, 43, 46, 47, 50, 54  
sustentável 12, 29, 30, 37, 40

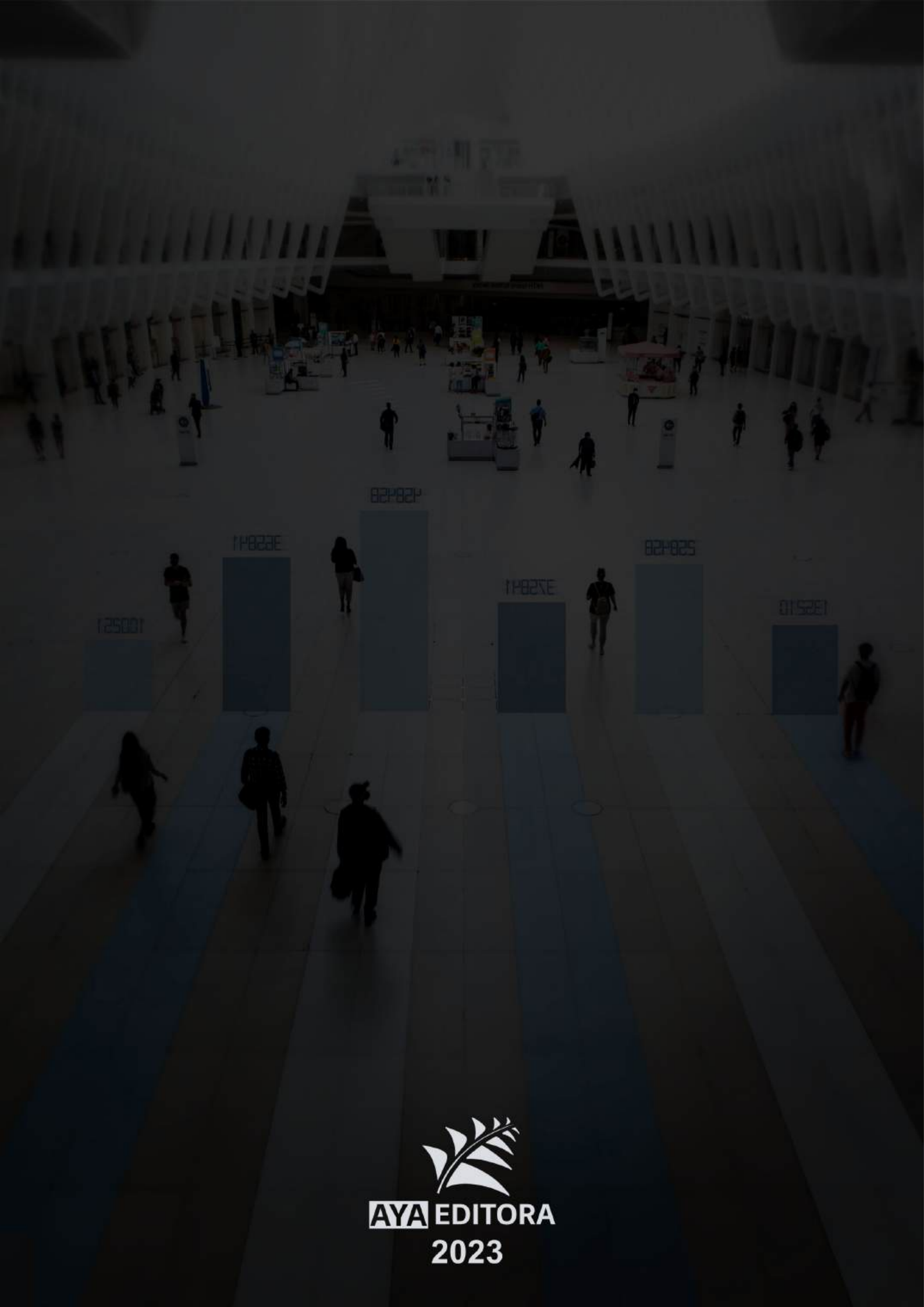
## T

transparência 30, 37, 75, 84, 85

## V

vantagem competitiva 46, 48, 55





**AYA EDITORA**

**2023**