

FACULDADE LEGALE

<https://doi.org/10.47820/recima21.v3i1.1091>

O GESTOR FINANCEIRO E A TOMADA DE DECISÃO CORPORATIVA

Sirlene Paulina dos Reis

SÃO PAULO, 2020

O GESTOR FINANCEIRO E A TOMADA DE DECISÃO CORPORATIVA

Sirlene Paulina dos Reis¹
José Roberto de Castro²

RESUMO

No mundo globalizado, as concorrências empresariais e a volatilidade econômico-financeira tem sido objeto de constante preocupação das organizações. O conhecimento e a aplicação correta dos princípios econômicos no momento da tomada de decisão, bem como uma eficiente gestão dos processos financeiros tornaram-se um divisor entre o ápice e a ruína de uma empresa. O artigo pretende ressaltar a administração financeira como uma ramificação da ciência da administração, a qual se especializa cotidianamente para prover o crescimento sustentável das organizações. O objetivo principal deste estudo é conhecer o profissional que aplica as práticas gerenciais financeiras nas empresas e sua importância nos processos decisórios – o Gestor financeiro. A metodologia utilizada é a revisão bibliográfica da produção literária financeira, cujo estudo permitiu conhecer o ambiente organizacional e mercadológico em que este profissional atua, sua formação, funções, habilidades e responsabilidades. O resultado apontou para um avanço histórico no que se refere à imprescindibilidade corporativa de ter em suas divisões estruturais este profissional, com expertise em aumentar o valor da empresa, mantendo-a com liquidez e solidez no mercado. Destaca-se, portanto, o Gestor financeiro como um dos principais executivos da organização com atuação direta na tomada de decisão.

Palavras-Chave: Administração financeira; Gestor financeiro; tomada de decisão.

1. INTRODUÇÃO

A globalização da economia impôs às empresas a necessidade de repensarem seus modelos de gestão, suas estruturas organizacionais, e o envolvimento de seus setores ou departamentos nos processos decisórios. Considerando essa realidade, a alta administração vem introduzindo novas estratégias administrativas que, aliadas às finanças, produzem resultados positivos quanto à administração de seus recursos financeiros.

Dentre os diversos conceitos, define-se empresa como uma unidade socioeconômica, integrada por elementos humanos e materiais, com fins específicos de produzir bens ou serviços. Já finanças é o âmago de qualquer empresa, reunindo em sua constituição um conjunto de elementos, os quais impactam diretamente sua saúde financeira. Segundo Gropelli e Nikbakht (1998) apud Lima e Oliveira (2016, p. 7), “finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio”. Nessa conformidade, a gestão financeira passou a ser o foco das novas implementações organizacionais, tendo em vista que concentra sobre ela as decisões que

¹ Graduada em Administração Pública pela Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduanda em Finanças e Controladoria. Discente do curso MBA ofertado pela Faculdade Legale – Cursos Jurídicos Ltda. – ME, São Paulo-SP.

² Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor dos Cursos de Ciências Contábeis, MBA Finanças e Controladoria, Pós em Práticas Contábeis e Gestão Tributária Contabilidade Digital da Faculdade Legale, São Paulo-SP.

podem alavancar ou ao contrário, subtrair as empresas do mercado. Para Liz (2009) apud Siqueira e Barbosa (2016, p. 108) “A gestão financeira é um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da empresa”.

O ambiente econômico-financeiro, a cada dia produz novos riscos e incertezas no que concerne a gestão das finanças empresariais, dado seu alto grau de volatilidade e concorrência. Na visão de Pereira (2010) apud Herling, Moritz, Costa e Moritz (2014, p. 180), o mundo vive um “capitalismo impulsionado pela financeirização das economias”. Infere-se, portanto, que administrar esta área vai muito além da captação de recursos e do controle de contas a pagar e receber; ela exige capacidade Gestora que garanta a correta alocação e controle dos recursos financeiros. Por isso, é comum e recomendável que a gestão financeira seja delegada a profissional com formação técnica nas áreas de administração, economia e contabilidade, detentor de expertise em planejamento orçamentário e financeiro, capacidade analítica, habilidade de interação interna e visão estratégica, a quem é atribuída a denominação de Administrador ou Gestor Financeiro, sendo a segunda denominação a escolhida para referirmos, neste trabalho, a este profissional.

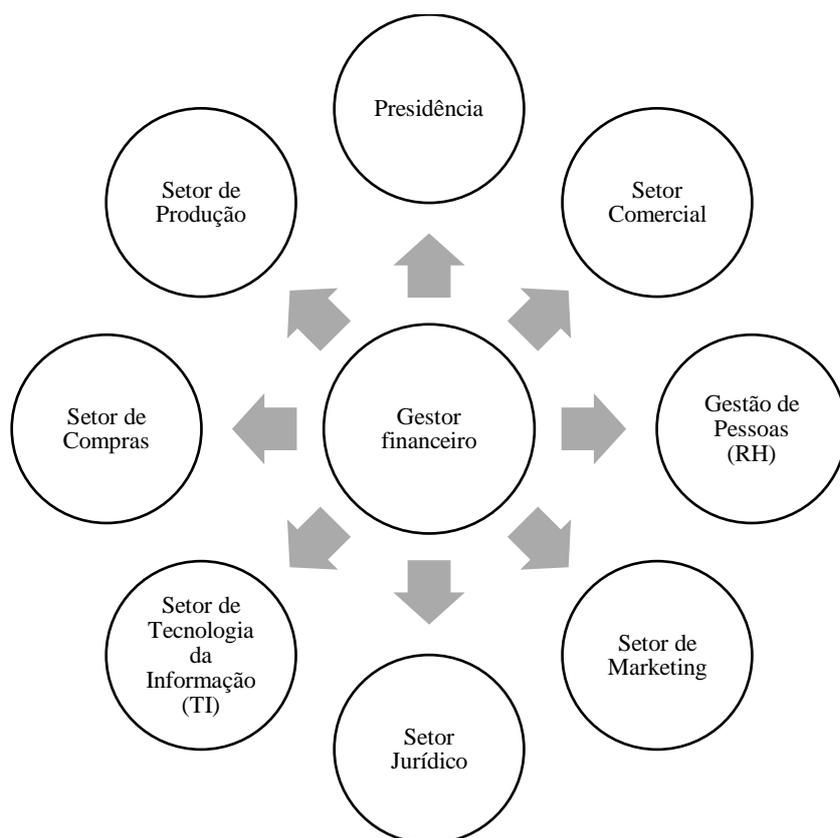
As organizações esperam do Gestor financeiro que seus investimentos sejam geridos eficientemente, trazendo o retorno almejado; é nele que o proprietário ou acionista deposita sua confiança para administrar o seu capital. Portanto, há de se considerar esse profissional como elemento fundamental nas tomadas de decisões corporativas.

A tomada de decisão é imperativa no mundo financeiro. Quanto mais o mercado se expande e se abre às novas tecnologias, maior é o nível de concorrência corporativa e mais exigentes se tornam os critérios de análise de viabilidade do negócio e de manutenção da saúde financeira empresarial. As decisões tornam-se cada vez mais complexas e com alto grau de risco. Neste cenário, o trabalho do Gestor financeiro vai influenciar diretamente o processo decisório. De acordo com Pina (2008, p. 1 apud SILVA, 2012, p. 05),

Praticamente tudo o que se pensa dentro de uma corporação tem um impacto financeiro no orçamento, sendo necessária uma avaliação profunda no que diz respeito ao conhecimento, orientação e uso dessa ferramenta de auxílio [gestão financeira] no que se refere à tomada de decisão.

No que tange ainda à tomada de decisão, é bom ressaltar que, nesta etapa de suas funções, o Gestor financeiro, necessariamente, utilizará suas habilidades de interação organizacional, extraindo dos demais setores estruturantes (compras, produção, comercial, marketing, RH, e outros) da organização, ilustrados no Gráfico 1, informações (dados/relatórios/planilhas/etc.), sugestões e tudo o que lhe possa subsidiar, sob seu melhor juízo, a decisão certa: a mais rentável e de menor risco, que possa ser vista pela alta administração como passível de aprovação.

Gráfico 1 – Interação setorial



Fonte: Elaborado pela autora.

A abordagem deste estudo se debruça sobre a análise e discussão da evolução histórica da carreira do Gestor financeiro, da essencialidade de seu trabalho e qual seu nível de influência na tomada de decisão organizacional.

A metodologia aplicada é uma revisão bibliográfica da literatura financeira apresentada por importantes autores da administração e estudiosos do tema e de sua evolução ao longo dos anos. Segundo Gil (2002, p. 44), “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Administrar uma empresa na adversidade das certezas e estabilidades microeconômicas e macroeconômicas exige de seus Gestores uma visão holística da organização, compreendendo-a como um sistema aberto propulsor do alcance da sua missão. Para Chiavenato (1993, p. 515 apud ARAÚJO e GOUVEIA, 2016, p. 8), sistema “é um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência”.

Segundo Obadia, Vidal e Melo (2007, p. 128),

A organização deve ser vista, portanto, como um sistema aberto que sofre influências permanentes dos seus ambientes interno e externo, constituindo-se um sistema complexo, cujos agentes são seres humanos, também de natureza complexa. Nenhuma estratégia de implementação padrão ou cultura organizacional ideal pode ser recomendada para aplicações de nível global.

Dessa forma, com essa pluralidade de interferências e tendências do mundo econômico-financeiro globalizado, as empresas precisam de uma gestão administrativa eficiente, que seja capaz de construir um modelo de gestão ajustado ao seu modelo de negócio, considerando o ambiente interno e externo em que está inserida. Esta estratégia é determinante para que a empresa cumpra sua missão e garanta a continuidade de suas atividades.

Pereira e Santos (2001, p. 47) citados por Stadler e Paixão (2012, p. 17) dizem que o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”

Existem diversos modelos de gestão, os quais devem ser passíveis de formatação, conforme as necessidades e cultura organizacional da empresa. No entanto, todos os modelos convergem para três etapas centrais de sucesso: planejamento, execução e controle.

O planejamento é dividido pela temporalidade: Estratégico (longo prazo) - Tático (médio prazo) e operacional (curto prazo). Ahuja (1994, p. 10 apud MATTOS, 2013, p. 6) define planejamento como função principal de qualquer administrador: “Planejar é estipular objetivos e, então, determinar programas e procedimentos para o alcance desses objetivos. É tomar decisões para o futuro, olhar mais adiante”.

A fase da execução é o momento em que se realiza atividades com fulcro no cumprimento dos objetivos e metas propostos no planejamento. Segundo Robbins (2000, p.33) apud Mambrini, Beuren, e Colauto (2002, p. 43), a fase de execução “abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões”.

Quanto ao controle, Campos (1996) e Andrade (2003) apud Mattos (2013, p. 8) definem, respectivamente, “controle como item de gerenciamento” e “fator determinante de resultado final (produto)”. Infere-se, portanto, que é esse o meio pelo qual os Gestores obtêm informações para nortear suas ações.

Ainda sobre o modelo de gestão, este possibilita construir uma estrutura organizacional adequada e direcionada para o modelo de negócio, capaz de acompanhar os desafios da globalização, da imprevisibilidade do ambiente externo e de suas particularidades internas.

Nos primórdios da administração denominada clássica, a estrutura organizacional era vista como modelo único para todos os tipos de organização, sem levar em consideração linha de negócio, porte, ambiente, estratégia, missão e outros. No entanto esta teoria, a partir dos primeiros anos do século XX passou a ser contrariada pelos estudos dos autores Weber, Barnard e Chandler e continuados pelos autores Hall, Mintzberg e Child nos anos 1980 e 1990, culminando no final dos anos 50 na teoria da abordagem contingencial, a qual afirma “[...]que a estrutura de uma organização é dependente de fatores contingenciais, como o ambiente, a tecnologia, o tamanho e a estratégia”

área) e controladoria (responsável pelo controle financeiro da empresa: planejamento, orçamento, contabilidade e outros).

A partir dos estudos de Rosseti (2008), os autores Herling, Moritz, Costa e Moritz (2014), discorrem sobre a evolução da administração financeira empresarial ao longo dos anos; segundo os estudiosos, o nascimento da administração financeira “[...] remete-se ao início do século XIX na conclusão das redes ferroviárias americanas” e apontam a década de 1990 como a período da inovação da administração financeira, tendo em vista, que estratégias inovadoras começaram a ser aplicadas, tais como “[...] avaliação das empresas em mercados globalizados, o estudo do valor agregado, a tomada de decisão frente aos contextos de valorização frente segmentos e a gestão baseada em valor” (p. 181).

Deste conjunto de práticas inovadoras, pode-se afirmar que as decisões financeiras, ganharam destaque frente às exigências da globalização econômico-financeira, tornando-se uma constante preocupação para as empresas, pois, se não assertivas, comprometem negativamente a liquidez da empresa. Por isso, a gestão financeira conquistou a respeitabilidade e se firmou essencial perante a alta administração corporativa. Para Assaf Neto (2006), apud SILVA (2012, p. 5), “[...] a gestão financeira cuida de planejamento, investimento, crescimento e financiamento.”

2.2. O Gestor Financeiro

O Gestor financeiro é o profissional comumente com formação em Administração de empresas, Gestão Pública, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis, sendo o responsável pela administração financeira da empresa. Gitman, (1997, p. 04) apud Santos e Costa (2012, p. 13) afirmam que:

A Administração financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. O administrador financeiro administra ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

Por muito tempo o Gestor financeiro foi visto como estático, com tarefas limitadas de controle do “contas a pagar” e “contas a receber”. No entanto, com a evolução das competências administrativas financeiras, sua imagem vem sendo redesenhada, destacando-se cada vez mais, na estrutura organizacional, como o profissional responsável pela maximização do lucro (diferença entre a receita e o custo da produção), do valor da empresa (avaliação dos bens tangíveis e intangíveis) e da riqueza dos acionistas (retorno de capital próprio, valorização de suas ações e outras).

Na atual conjuntura econômica, o Gestor financeiro precisa ser visionário, conhecer bem os princípios econômicos, saber interpretar os relatórios contábeis, moldar-se às constantes mudanças do ambiente externo e do cenário político-econômico, gerir crises com eficácia, acompanhar e controlar seu próprio planejamento, possuir e desenvolver habilidades necessárias para executar suas funções, assumindo assim, com propriedade, um papel estratégico dentro da empresa.

Lima e Oliveira (2016, p. 9) citam Chiavenato (2003, p. 03), para abordar a exigência de habilidades pessoais nas funções administrativas de gerenciamento. O autor citado segregava essas

habilidades ao afirmar que “existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais”.

As habilidades técnicas, ainda de acordo com Chiavenato (2003, p. 03 apud LIMA; OLIVEIRA, 2016, p. 9), “envolvem o uso de conhecimento especializado” tais como: contábil, financeira, informática, coleta de dados, manuseio e aplicação das ferramentas de análises, dentre outras. Deste modo, pode ser considerada uma das habilidades mais fáceis de desenvolver, tendo em vista tratar-se diretamente com procedimentos materiais.

Em contraponto com a habilidade técnica, a habilidade humana já exige equilíbrio emocional, facilidade de relacionamento interpessoal e de grupo. Em se tratando de um perfil Gestor, é ponto chave para o sucesso do profissional, pois envolve a sua capacidade de promover a integração da equipe, de motivá-la, de suscitar cooperação. Segundo Melo Neto e Carneiro Neto (2008, p. 23), “Um administrador com habilidade humana permite que seus subordinados expressem suas opiniões sem medo do ridículo e os encoraja à participação”.

Em uma visão mais estratégica observa-se a habilidade conceitual como uma aptidão necessária para quem dirige uma organização ou mesmo parte dela, tendo em vista a necessidade de visão sistêmica no momento das tomadas de decisões. Para Katz (1974 apud OLIVEIR; LACERDA, 2007, p. 49),

Um profissional que atua com as funções de gerenciamento deve desenvolver a habilidade conceitual, caracterizada como a capacidade cognitiva de entender e visualizar a organização como um sistema e as inter-relações existentes entre as suas partes.

Outra vertente observada no novo perfil do Gestor financeiro é a sua capacidade cada vez mais transparente da utilização da Inteligência emocional, tendo em vista que no ambiente econômico-financeiro a pressão por resultados é alta e constante. Portanto, uma boa administração financeira precisa das habilidades fundamentais de liderança e equilíbrio psicológico.

Goleman, Boyatzis, Rhee (2002) apud Gonzaga e Rodriguez (2018, p. 16) definem Inteligência emocional e social como “a habilidade de reconhecer os próprios sentimentos e de outros e administrar as emoções efetivamente, em si mesmo e em outros”. Depreende-se, portanto, que um profissional de sucesso, além de um currículo permeado de conhecimentos específicos, precisa associar suas habilidades técnicas à sua competência emocional e social.

2.3. Atribuições do Gestor financeiro

O Gestor financeiro, como já exposto ao longo deste estudo, desempenha funções específicas e estratégicas dentro da empresa, com vistas a otimizar os processos operacionais financeiros, trazendo resultados positivos para a empresa e assessorando incisivamente nas tomadas de decisões corporativas.

Segundo Assaf Neto (2006, p. 33) citado por Santos (2011, p. 10) “as principais funções do Gestor financeiro são análise, planejamento e controle financeiro; tomada de decisões de investimento; tomada de decisões de financiamento; objetivos e compromissos”.

Entende-se por análise, a ação gerencial com foco no equilíbrio econômico-financeiro, crescimento e indicadores econômicos. O processo analítico estuda a viabilidade do negócio (faturamento, custos fixos e variáveis, margem de contribuição, preço de venda, lucro operacional e outros). O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) entende que

A viabilidade financeira é um dado calculado em cima de despesas e lucros. Ela permite calcular se o investimento de tempo e dinheiro necessário para colocar em prática um plano ou projeto é viável para seus investidores. Mostra dados reais sobre o provável retorno financeiro de acordo com a injeção de dinheiro e a análise de mercado (2019, p. 2).

O planejamento consiste em definir objetivos, traçar metas e se antever a possíveis problemas, por isso, precisa ser claro, conciso e objetivo. É o princípio e o fundamento principal do processo administrativo financeiro, tornando-se imprescindível para direcionar e controlar a operacionalidade, possibilitando alcançar assim, a lucratividade e riqueza almejada.

A falta de um planejamento é um dos problemas financeiros mais recorrentes das empresas. Maximiano (2004, p. 131) apud Santos (2010, p. XIV) diz que “[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento [...]”.

No que tange ao controle financeiro, pode-se afirmar que ele é o responsável pela avaliação de resultados de desempenho. É uma ferramenta gerencial que possibilita a tomada de decisão diante dos ajustes necessários e ainda, a maximização do negócio. A ausência desse controle pode afetar drasticamente as finanças da empresa, levando-a até mesmo à falência. Para Veiga (2013) apud Rodrigues (2019, p. 4) “o sucesso da administração financeira está diretamente ligado ao controle financeiro”.

O Gestor financeiro, ao assumir o controle financeiro, assume também um conjunto de responsabilidades e precisa de expertise para criar e gerir mecanismos eficientes de controle. Dentre as diversas ferramentas de controle, elencaremos a seguir, algumas consideradas principais: controle de custos, auditoria interna, fluxo de caixa, balanço patrimonial, DRE, contas a pagar e receber, banco, orçamento, créditos, investimento, estoque e outras.

- O Controle de Custos utiliza-se da contabilidade de custos como ferramenta de gestão, tendo em vista que, essa derivativa da contabilidade financeira, tem por objetivo produzir informações necessárias para tomada de decisão. Pessoa e Krause (2014, p. 38) a partir da definição de Dubois (2008) define o custo como “[...] a aquisição de um ou mais bens ou serviços usados na produção de outros bens ou serviços e dizem ainda, que os custos apenas ocorrem na atividade produtiva da empresa.”

- A auditoria interna é uma atividade gerencial, imprescindível para a organização, tendo em vista que, ela é a responsável pela avaliação e proposição de melhorias dos demais controles internos. Na visão de Sá (1998, p. 25), apud Silva e Vieira (2015, p. 8) a auditoria é:

Uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando a apresentar opiniões, conclusões críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza aziendal, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.

- O Fluxo de caixa tem relevância extrema na tomada de decisão. É ele que demonstra a liquidez da empresa, permitindo ao Gestor financeiro vislumbrar os recursos disponíveis existentes, controlar o capital de giro (curto prazo) e analisar os futuros investimentos (longo prazo). O fluxo de caixa deve ser o reflexo da situação econômico-financeira da empresa. Existem 2 formas de pensar e trabalhar o fluxo de caixa: histórico ou realizado e projetado:

1. Histórico ou realizado – compreende o registro de entradas e saídas, permitindo o acompanhamento do saldo financeiro existente, o qual norteará a tomada de decisão. Por isso é importante o registro de caixa fidedigno.

2. Projetado – como o próprio nome sugere é uma projeção futura que a empresa faz de quanto vai receber (contas a receber) e de quanto vai despende (contas a pagar), levando em consideração uma margem de risco, por exemplo, inadimplência de clientes. É uma ferramenta indispensável para projeção de futuros investimentos.

- Balanço Patrimonial no conceito de Martini (2013, p. 70) citado por Santos e Amorim (2018, p. 3) é:

[...] uma demonstração estática que tem por finalidade apresentar, qualitativa e quantitativamente, a posição patrimonial e financeira da empresa em determinada data. [...] é uma demonstração de elaboração obrigatória pelas empresas e pode ser considerado o principal demonstrativo contábil, do qual são extraídas as principais análises acerca da situação patrimonial e financeira da empresa, como níveis de liquidez, solvência e de endividamento.

- A Demonstração do Resultado do exercício (DRE) segundo os mesmos autores é uma demonstração obrigatória, onde

As receitas e as despesas são apresentadas [...] de forma resumida, padronizada e estruturada, permitindo que os usuários das informações contábeis compreendam o resultado das atividades – Lucro Líquido do exercício ou Prejuízo do exercício – apurado pela empresa no exercício final. (MARTINI, 2013, p. 70 apud SANTOS; AMORIM, 2018, p. 3).

- Contas a receber é o controle das entradas dos recursos na empresa, advindos das vendas de mercadorias ou prestação de serviços.
- Contas a pagar é o controle dos compromissos assumidos pela empresa.
- Controle ou conciliação bancária consiste na conferência dos extratos bancários em relação aos valores registrados pela empresa, apurando possíveis diferenças e gerando informações importantes para a empresa cumprir os compromissos assumidos.
- Orçamento pode ser definido como quantificação estratégica prevista para as receitas e despesas futuras e possíveis investimentos. Segundo Horngren, Foster e Datar (1997, p. 125) apud Salto, Camargo, Ferreira e Prado (2009, p. 5), “orçamento é a expressão quantitativa de um plano de ação futura da administração”
- O controle de créditos é essencial para assegurar o equilíbrio das finanças. É uma ferramenta utilizada para tentar reduzir o grau de inadimplência, evitando assim uma concessão de créditos superior a capacidade de pagamento pelos seus clientes.
- Os investimentos também necessitam de mensuração e controle. Os métodos mais comuns de avaliar o retorno almejado pelos investimentos é o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa de Retorno (TIR), podendo utilizar-se também de outros recursos.
- O controle de estoque tem por objetivo gerir os recursos materiais da empresa, sua correta armazenagem, controlar a quantidade de aquisição evitando desperdícios de produtos e recursos monetários.

Fascina, Pedroso, Almeida e Sartori (2011) ainda incluem alguns indicadores financeiros como auxiliares na tomada de decisão, tendo em vista demonstrarem a situação econômica da empresa. Na sequência, segue o rol de indicadores apontados pelos autores supramencionados e referenciados por outros autores destacados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Indicadores financeiros

Índice de liquidez corrente: “[...] mostra à empresa a capacidade de liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo. [...] quanto maior for o índice, melhor será a situação da empresa” (SANTOS, 2001, apud FASCINA; PEDROSO; ALMEIDA e SARTORI, 2011, p. 4).

Índice de liquidez seca: “Índice semelhante ao de liquidez corrente, a não ser pelo fato que o estoque não está incluído aos ativos circulantes por ser menos líquido de todos e o produto estocado é normalmente vendido a prazo, pois se torna em contas a receber e só depois se transforma em caixa” (Gitman, 2004 FASCINA; PEDROSO; ALMEIDA e SARTORI, 2011, p. 4).

Índice de participação das disponibilidades: “[...] representa a disponibilidade financeira, principalmente nas aplicações de liquidez imediata e na estrutura de capital de giro” (Santos, 2001, FASCINA; PEDROSO; ALMEIDA e SARTORI, 2011, p. 4).

Índice de participação dos estoques: “Tem maior representatividade do estoque em relação ao capital de giro e sendo ele elevado pode significar excessiva mobilização em estoques ou menor volume de conta a receber” (FASCINA; PEDROSO; ALMEIDA e SARTORI, 2011, p. 4).

Índice de participação de contas a receber: “[...] mostra a carteira de recebíveis sobre o total de capital de giro da empresa. Quando este índice é muito alto, possivelmente a empresa está adotando uma política comercial agressiva e possibilitando um alto índice de inadimplência [...]” (FASCINA; PEDROSO; ALMEIDA e SARTORI, 2011, p. 5).

Índice de financiamento: “O resultado do índice de financiamento informa qual o percentual de capital de giro que suporta empréstimos bancários. No caso o índice baixo indica que a empresa esta utilizando financiamento dos fornecedores ao invés de créditos bancários” (FASCINA; PEDROSO; ALMEIDA e SARTORI, 2011, p. 5).

Fonte: Santos (2001); Gitman (2004); Fascina, Pedroso, Almeida e Sartori (2011).

As ferramentas de controle financeiro são indispensáveis para uma tomada de decisão financeira segura. No entanto, embora imprescindíveis, não substituem a necessidade da expertise analítica e notórios conhecimentos técnicos, tendo em vista, o alto grau de complexidade e risco em uma decisão financeira. Quanto mais o mercado se abre à tecnologia e à globalização, mais exigente torna-se a análise de risco, tendo em vista que, o que se é colocado no jogo das incertezas é o capital.

Segundo Baumann (1996 apud SILVA, 2012, p. 4), “[...] o mundo sem fronteiras criou conformidade não apenas nos movimentos financeiros, mas também nas estruturas produtivas [...]”

Três grandes decisões fazem parte da rotina e da responsabilidade do Gestor financeiro: a tomada de decisão de financiamento (captação de recursos), tomada de decisão de investimento (aplicação de recursos) e a distribuição de dividendos entre os acionistas (divisão do lucro).

A decisão sobre financiamento está intrinsecamente ligada à formação da estrutura de capital das organizações, composta pelo capital próprio (participação societária ou acionista) e de terceiros (bancos, títulos, outros). Determinar a política de financiamento corporativo, num cenário globalizado, capitalista, competitivo e em constante mudança sócio-político-econômico, exige muita cautela e perspicácia analítica, sendo, portanto, uma das mais complexas decisões tomadas pelos Gestores financeiros.

Gitman e Madura (2003, p. 6) apud Silva (2012, p. 8) alertam para dois pontos centrais a serem considerados nas avaliações de tomada de financiamento, quais são: os prazos (curto e longo) e as fontes (própria ou de terceiros) “Em primeiro lugar, devem ser estabelecidos os níveis de financiamento de curto e longo prazos. Uma segunda preocupação, igualmente importante, é determinar as melhores fontes de financiamento (GITMAN; MADURA 2003, p. 6).”

Controverso ao pensamento de Gitman (2003), Duran (1952), pioneiro nos estudos relacionados à estrutura de capital e citado por Nascimento (2012, p. 20), defende que é possível uma “[...] combinação ótima de capitais próprios e de terceiros que deve ser buscada pelas empresas como forma de maximizar seu valor de mercado.”

Desse modo, decidir a fonte de financiamento, seja pelo capital próprio dos sócios e acionistas, ou pelos recursos de terceiros ou ainda a combinação de ambos, continua sendo uma tarefa copiosamente arriscada, assumida pelos Gestores financeiros, tendo em vista que qualquer uma delas virá com nível de risco considerável e imprecisão do retorno esperado.

Quanto aos investimentos, a análise é imprescindível para que os Gestores financeiros possam apurar a viabilidade da aplicação dos recursos financeiros em novos empreendimentos, propiciando-lhes uma tomada de decisão mais segura e assertiva. De acordo com Lima Jr. e Aldatz (2013), apud Lizote; Andrade; Silva; Pereira e Pereira (2014, p. 2) “diante da incerteza dos cenários futuros que permeia as escolhas de investimentos, a análise de decisão busca compreender alternativas complexas considerando riscos e incertezas”.

Oliveira (2011), apud Oliveira (2017, p. 15) afirma que “o princípio do investimento trata dos investimentos em ativos e projetos que oferecem retorno maior que o custo de capital, sendo mais eficientes e sustentáveis.” É sabido que no mundo das finanças, tudo tem seu preço, tudo tem seu custo, e com o capital não é diferente. Segundo Machado, Machado e Callado,

O capital é um fator de produção necessário e, como qualquer outro fator, ele tem um custo. Portanto, o capital, tanto próprio como de terceiros, não é gratuito, tendo em vista que se esses fundos não forem empregados dentro da empresa, certos custos associados ao empréstimo podem ser evitados e o capital liberado pode ser empregado em outra alternativa mais lucrativa (2006, p. 2).

Diante do exposto, pode-se assegurar que investir requer a elaboração de um orçamento de capital, independente do período do investimento: de curto ou longo prazo.

Oliveira (2016, p. 18) define o orçamento de capital como o “processo que avalia o plano estratégico de investimento de uma organização a longo prazo (mais de um ano)”, ou seja, mensura a quantificação dos benefícios futuros auferidos pela empresa após um ano.

Segundo Fassima et al. (2006), estudado pelos autores Duarte, Petri e Schimtz (2011), existem métodos diferentes de análise da viabilidade de investimento, os mais comuns apresentados por Fassima são: Payback (Tempo de Retorno), TIR (Taxa Interna de Retorno), VPL (Valor Presente Líquido), Índice de Lucratividade e Índice de rentabilidade.

Ross (2000, p. 218) ainda sob o estudo dos autores Lizote; Andrade; Silva; Pereira e Pereira (2014, p. 5) define payback como “o período exigido para que o investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial”. É um método simples, que não leva em consideração o valor no tempo. A análise básica considerada por este método deve ser a seguinte: se o período de payback for inferior ao estipulado aceita-se a proposta, do contrário, a proposta deve ser rejeitada.

A partir do pensamento dos autores retrocitados, entendemos que, aliadas a essas decisões, deva existir uma eficiente gestão do capital de giro a qual busca alcançar esse equilíbrio entre rentabilidade e risco, através do planejamento, organização e controle dos recursos, tendo em vista que, de certa forma, ela influencia a rentabilidade e os investimentos de longo prazo.

Segundo Ferreira, Macedo, Sant’Anna, Longo e Barone (2011, p. 899), “capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais, identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.”

Cabe ainda, destacar aqui, uma terceira fonte de financiamento possível dentro da estrutura de capital, que é a utilização dos lucros. Os lucros são objeto de análise dos Gestores financeiros, com vistas, a decidirem por sua retenção para reinvestimentos ou sua divisão entre os sócios ou acionistas (divisão de dividendos).

Forti, Peixoto e Alves afirmam que a política de dividendos é tão importante, quanto a política de financiamento e investimento, constituindo juntas, as principais políticas de decisão financeira. Os mesmos autores ainda afirmam que “Entender quais fatores influenciam as empresas em suas decisões de distribuição e retenção de caixa é importante para Gestores financeiros, investidores e para os órgãos reguladores de mercado” (p. 168).

Ainda faz parte das funções do Gestor financeiro identificar os objetivos e metas dos proprietários, acionistas, controladores e toda a parte interessada da empresa, inteirando-se do todo para cumprir com eficácia seu compromisso de gerir os recursos financeiros da empresa. Há de ressaltar que os objetivos e compromissos, neste contexto, possuem uma interdependência relevante. O sucesso da empresa deve ser também a realização pessoal do Gestor financeiro, propiciando-lhe a sensação de trabalho eficientemente realizado.

Tomando por base tudo que foi exposto até aqui, é possível vislumbrar um ambiente econômico-financeiro inexistente sem o trabalho do Gestor financeiro. Como também é possível afirmar, sem diminuir ou tomar posse do exercício da superioridade, que o Gestor financeiro se tornou ao longo da evolução da função financeira, das exigências da globalização sócio-econômico-financeiro

um dos executivos mais importantes, o assessor indispensável no processo de tomada de decisão corporativa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, procurou-se, apresentar a empresa como um sistema aberto, exposto à variação socioambiental, com visão, missão e necessidades peculiares, de estrutura singular e adaptável a fatores ambientais externos e ajustes internos. Desse modo, através da vasta literatura consultada, observou-se que, o sucesso das organizações, depende de implementações estratégicas que consigam desenhar uma estrutura organizacional exitosa num ambiente econômico-financeiro globalizado e ainda da volição e competência dos gestores para administrar os elementos contingenciais relativos à organização.

Partindo dessa premissa, no tópico 2 desse artigo foi apresentada a teoria contingencial dos autores Weber, Barnard e Chandler e Hall, Mintzberg e Child. Dentre as teorias da administração, ela é tida como a teoria mais influente, flexível e de resultados mais expressivos, desde o século XX até a atualidade, tendo em vista sua preocupação com a consonância entre organização e ambiente, considerando a inexistência de modelo único de estrutura e gestão. Morgan (1996) apud Lucian e Oliveira (2008, p. 2), diz que “[...] a teoria da contingência é definida pelo modo como a adaptação da organização se ajusta ao ambiente.”

John Child (1972) também contribuiu para a compreensão de como é aplicada a teoria contingencial no mundo corporativo. O autor argumenta que um terceiro elemento deve ser considerado de igual importância na constituição dessa teoria: os gestores, tendo em vista entender que a teoria não possui caráter meramente casuístico entre estrutura e estratégia, mas integrado a estes elementos, existe o poder discricionário/decisório dos gestores, advindo do melhor juízo destes sobre fatos e planejamentos. Child (1972) apud Lucian e Oliveira (2008, p. 2), destaca que “[...] as contingências, de forma moderada, possuem alguma influência, entretanto os executivos dispõem de uma área de livre-arbítrio, um grau considerável de escolha estratégica onde o contingencialismo, na sua forma pura, é inadequado.”

Sintetizando essa compreensão aprofundamos no próprio arcabouço literário já apresentado até aqui, para destacar um estudo de caso, realizado pelo supracitado autor Alfred D. Chandler Jr. (tópico 2), cujo resultado foi apresentado em seu livro *Strategy and Structure* publicado em 1962, o qual retrata um panorama analítico do histórico de sucesso sócio-econômico-financeiro a partir de implementações de novas estratégias e remodelagens estruturais, compreendido entre as décadas de 20 a 60, de 4 empresas norte americanas: *General Motors, Sears Roebuck, Du Pont e Standard Oil*. As fontes exploratórias de pesquisas utilizadas por Chandler foram, segundo Bellingieri (2012, p. 33): “[...] documentos internos delas (correspondência comercial, relatórios, memorandos, atas de reuniões), além de entrevistas com pessoas que participaram das mudanças organizacionais.”

Neste contexto, a investigação de Chandler teve como enfoque principal o estudo da estratégia desenvolvida pelas empresas, para transformar suas estruturas centralizadoras (funcionais)

em estruturas modernas, multidivisionais, eficientes e adaptáveis aos elementos contingenciais. A partir da colaboração literária de outros autores sobre a obra de Chandler, é possível identificar a relevância e o sucesso da teoria contingencial aplicada nas empresas estudadas e o quanto essa teoria continua atual e necessária nas gestões globalizadas contemporâneas.

Chandler apud Bellingieri (2012, p. 33) afirma que as quatro empresas estudadas se reestruturaram, embora em caminhadas independentes, chegando todas a uma “organização multidivisional descentralizada”.

[...] o escritório geral planeja, coordena e avalia o trabalho de várias divisões operacionais e distribui entre elas o pessoal, o equipamento, as verbas e outros recursos necessários. Os executivos encarregados dessas divisões, por sua vez, têm sob seu comando a maioria das funções necessárias para lidar com uma linha de produtos ou um conjunto de serviços numa ampla área geográfica, sendo cada qual responsável pelos resultados financeiros de sua divisão e por seu sucesso no mercado (CHANDLER, 1998, p. 122).

Ainda segundo Lodi (1969), Chandler apontou em seu estudo, o “mercado como principal fator de adaptação estrutural”, destacou a ação dos gestores americanos como seguidora de um “padrão reconhecível de desempenho” e dividiu a história estratégica das empresas americanas em quatro fases:

- Expansão inicial e acumulação de recursos - A expansão da rede ferroviária, após a Guerra da Secessão Americana, resultou no crescimento urbano e conseqüente aumento de consumo, obrigando as empresas a produzirem mais e se organizarem melhor logisticamente e ainda, melhorar a relação com o mercado fornecedor (matéria-prima).
- Racionalização do uso dos recursos – A expansão citada na fase 1 também exigiu ajustes nos recursos das empresas (instalações e humanos). Era necessário rever, planejar, controlar com vistas a reduzir custos e manter a lucratividade.
- Expansão subsequente para novos mercados e produtos – A reorganização, implementada na fase 2 foi positiva. No entanto, contrapondo ao sucesso da produção, venda e distribuição, veio o saturamento do mercado, extinguindo a possibilidade de redução de custos. Novamente as empresas tiveram que se reinventarem, investindo em pesquisa, desenvolvimento, engenharia e design industrial.
- Desenvolvimento de nova estrutura - Como conseqüência da fase 3, as organizações, começaram a operacionalizarem-se de forma descentralizada, com ênfase no planejamento, nos objetivos e no controle de desempenho.

A *General Motors* e a *Du Pont* se destacaram pioneiramente na quarta fase da história estratégica, superando o modelo de estrutura funcional e adotando a descentralização das funções. “[...] cada principal linha de produtos veio a ser administrada por uma divisão autônoma e integrada, que contava com todas as funções staff que julgasse necessárias” (LODI, 1969, p. 130). “A estrutura multidivisional da *General Motors* não veio como resposta às necessidades administrativas resultantes de uma estratégia de diversificação, mas como meio de administrar uma federação de empresas aglomeradas pelo pioneiro dessa empresa, W. DuRANT” (p. 135). Na *Du Pont*, “A estrutura de

departamentos funcionais no escritório central, data de 1903”, e “foi uma resposta adaptativa. Ela atendia a um negócio em crescimento espalhado por todo o interior do país” (LODI, 1969, p. 136).

Após 1910, as estruturas das duas empresas equipararam-se. Implantaram departamentos funcionais, definiram linhas de autoridades, controle de massa de dados e contabilidade unificada. “Surgindo aí o método *line-staff* com precisão na Du Pont e na General Motors” (LODI, 1969, p. 136), que é um método organizacional, geralmente, utilizado para atender as particularidades das empresas, com foco na especialização das áreas estruturantes e no resultado diário das tarefas pelos colaboradores.

Já a Standard Oil começou sua reestruturação em 1925 e segundo Chandler apud Cardoso, Bomtempo e Junior (2006), sua estratégia de mudança foi do tipo “defensiva”, tendo em vista que estava expandindo-se e aventurando por novos produtos e ambientes, tentando ser sólida num mercado competitivo. Enquanto a Sears só iniciou sua reestruturação em 1929, tendo certa dificuldade na implementação do novo modelo estrutural, alternando ainda por um tempo entre os modelos descentralizado-centralizado-descentralizado. BELLINGIERI (2012). No entanto, essas alterações estratégicas tiveram certos problemas, tendo as empresas que recomeçarem, em alguns períodos. As dificuldades puderam ser observadas por diversos fatores: a personalidade, faixa etária, e a visão administrativa dos dirigentes quanto às prioridades e preocupações com o processo de reestruturação, gerando assim uma ineficiência gestora, devido ao desalinhamento entre estrutura e estratégia.

Pontualmente, do estudo de caso de Chandler, extraímos o que melhor contribuiu para o foco principal da questão de pesquisa aqui proposta, que foi a ratificação do que a literatura, discorrida ao longo deste estudo, de certa forma já havia clarificado sobre o conceito de sucesso organizacional, a partir da implementação de estratégias e estruturas organizacionais adequadas, características da teoria contingencial.

Sob essa ótica, ousamos aqui arrazoar que a teoria contingencial, embora nascida da visão estratégica macro de modelo de administração, alcança seu objetivo na partilha administrativa com as células estruturais (áreas). Dessa forma, trazendo ao contexto da gestão das finanças, podemos acreditar que ela permite ao gestor financeiro planejar, executar e controlar a partir dos elementos contingenciais existentes no entorno da empresa, tornando assim, sua gestão eficaz, garantidora do crescente valor da empresa e de sua solidez no mercado, bem como do enriquecimento de seus proprietários ou acionistas e ainda lhes propicia uma margem de segurança considerável nas tomadas de decisões.

No que concerne aos resultados, esse estudo possibilitou progredir na argumentação de que a área financeira é a mola motriz de qualquer empresa, estando intrinsecamente integrada às funções administrativas de planejamento, execução e controle, e ainda na captação e destinação dos recursos financeiros, e especialmente na tomada de decisão corporativa. Outrossim, ainda se evidenciou que a administração das finanças não é uma função fácil, e tampouco pode ser desempenhada por pessoa desprovida de conhecimento técnico e de frágil inteligência emocional, dada a complexidade analítica das decisões e o alto grau de pressão do mercado econômico-financeiro, o qual é movido pela competitividade e volatilidade. Ainda, foi possível cumprir o objetivo principal proposto, que foi destacar a importância do Gestor financeiro na tomada de decisão corporativa, delinear seu perfil e conhecer

historicamente a evolução de sua carreira, evidenciando-o como o administrador do capital empresarial, responsável pelas mais importantes decisões corporativas.

A questão de pesquisa sugerida neste trabalho será sempre atual, não se dando por exaurida aqui a investigação sobre o tema. Pelo contrário, sugere-se pesquisas futuras, tendo em vista as limitações exploratórias utilizadas para conhecimento e observação em como os gestores financeiros lidam com a implicação dos elementos contingenciais na expansão da riqueza dos acionistas, na saúde financeira da empresa e na tomada de decisão corporativa.

4. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Andréa Cristina Marques de; GOUVEIA, Luís Borges. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Revista Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 16, 2016, p. 1-14. Disponível em: <https://portal.estacio.br/media/3727396/uma-revis%C3%A3o-sobre-os-princ%C3%ADpios-da-teoria-geral-dos-sistemas.pdf>. Acesso em: 16 out. 2020.
- ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de. **Modelos de gestão nas relações das empresas com o ambiente**. 2004. (Apresentação de Trabalho/Seminário). Disponível em: http://www.unieuro.edu.br/sitenovo/revistas/downloads/criatividade_02.pdf. Acesso em: 30 out. 2020.
- BELLINGIERI, Julio Cesar. Alfred Chandler e a teoria histórica da grande empresa. **Revista Hispeci & Lema On Line**, ano III, n. 3, 2012, p. 30-37. Disponível em: <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/22/20122012124941.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- CARDOSO, Leonardo Gomes; BOMTEMPO, José Vitor; PINTO JUNIOR, Helder Queiroz. Compreendendo o crescimento das firmas: ferramentas de análise baseadas em Chandler e Penrose. **o&s**, v. 13, n. 37, 2006, p. 69-85. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v13n37/a04v13n37.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2020.
- CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. **Introdução à teoria geral da administração**: caderno pedagógico para o curso técnico em administração. 2008. Secretaria de Estado da Educação (SEED). Universidade Estadual de Maringá (UEM). Disponível em: http://www.gestoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf. Acesso em: 30 out. 2020.
- DUARTE, Juliana Fraga; PETRI, Sérgio Murilo; E SCHIMTZ, Leandro Costa. Análise de viabilidade: um caso para implementação de uma pequena empresa de tecnologia da informação em Florianópolis. **4º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e 4º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/121029/295984.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 nov. 2020.
- FASCINA, Marcos Nicácio; PEDROSO, Michelle; ALMEIDA, Tiago de; SARTORI, Viviane Alexandra. Análise de ferramenta de controle financeiro em uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte. **Facesi em Revista**, v. 3, n. 2, 2011, p. 1-10. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170808115345.pdf. Acesso em: 24 nov. 2020.
- FERREIRA, Calebe da Costa; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; SANT'ANNA, Paulo Roberto de; LONGO, Orlando Celso; BARONE, Francisco Marcelo. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, 2011, p. 863-84. Disponível em: [file:///C:/Users/admin/Downloads/7018-Article%20Text-13158-1-10-20121218%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/7018-Article%20Text-13158-1-10-20121218%20(2).pdf). Acesso em: 21 nov. 2020.
- FORTI, Cristiano Augusto Borges; PEIXOTO, Fernanda Maciel; ALVES, Denis Lima e. Fatores determinantes do pagamento de dividendos no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**,

São Paulo, v. 26, n. 68, 2015, p. 167-180. Disponível em:
https://www.scielo.br/pdf/rcf/v26n68/pt_1519-7077-rcf-201512260.pdf - Acesso em: 21 nov. 2020.

GALLON, Alessandra Vasconcelos; SILVA, Tarcísio Pedro da; HEIN, Nelson; OLINQUEVITCH, José Leônidas. Utilização da análise de investimento nas Empresas de Tecnologia do Vale do Itajaí/SC. **XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – ANPAD**. Gramado-RS, 2006. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/DCT547.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:
 file:///C:/Users/admin/Downloads/GIL%202002%20Como%20Elaborar%20Projeto%20de%20Pesquisa.PDF. Acesso em: 12 out. 2020.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; RODRIGUES, Marcelo do Carmo. **Inteligência emocional nas organizações**. Canoas, RS: Ed. Unilasalle, 2018. Disponível em:
<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/books/article/download/4709/2127#:~:text=Em%201995%20C%20o%20psic%C3%B3logo%20Daniel,seller%20de%20vendas%20na%20%C3%A1rea>. Acesso em: 11 nov. 2020.

HERLING, Luiz Henrique Debei; MORITZ, Gilberto de Oliveira; COSTA, Alexandre Marino; MORITZ, Mariana Oliveira. Finanças corporativas: sua organização e base epistemológica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 39, 2014, p. 179-193. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273531662012.pdf>. Acesso em: 02 out. 2020.

LIMA, José Ricarte de; OLIVEIRA, Roseli Farias de. O administrador financeiro: seu papel e suas habilidades dentro das organizações sob a percepção dos Gestores. **Org. Soc.**, Iturama (MG), v. 5, n. 3, 2016, p. 5-16. Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/viewFile/191/147>. Acesso em: 02 out. 2020.

LIZOTE, Suzete Antonieta; ANDRADE, Debora Anderson de; SILVA, Francini; PEREIRA, Rafael da Silva; PEREIRA, Willian da Silva. Análise de investimentos: um estudo aplicado em uma empresa do ramo alimentício. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)**. Resende-RJ, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1220115.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2020.

LODI, João Bosco. Strategy and Structure. **Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 4, 1969, p. 128-139. Recensão da obra de: CHANDLER JR, Alfred D. Strategy and Structure. Toronto, Doubleday Co., 1966, 273 páginas. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v9n4/v9n4a10.pdf>. Acesso em: 14 dez.2020.

LUCIAN, Rafael; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra. Práticas gerenciais em empresas familiares: cada um na sua ou todos no mesmo barco? **V Encontro de estudos da ANPAD**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO472.pdf>. Acesso em: 14 dez 2020.

MACHADO, Márcio André Veras; MACHADO, Márcia Reis; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Percepção dos Gestores financeiros das pequenas e médias empresas quanto ao custo de capital. **Revista Produção Online**, v. 6, n. 2, 2006, p. 1-20. Disponível em:
<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/292/368>. Acesso em: 15 nov. 2020.

MAMBRINI; Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO; Romualdo Douglas. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do CRCPR, Curitiba**, v. 1, 2002, p. 41 – 50. Disponível em:
<https://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista133/controladoria.htm>. Acesso em: 20 out. 2020.

MATTOS, Frederico Bandeira de Mello. **A utilização do método PDCA para a melhoria dos serviços de empreiteiras em obras de edificações**. Monografia [Graduação em Engenharia Civil]. 2013. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola Politécnica. Disponível em:
<http://monografias.poli.ufjf.br/monografias/monopoli10007900.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

MELO NETO, Francisco Paulo; CARNEIRO NETO, Renato José. **História do pensamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. v. 1. Disponível em: file:///C:/Users/IFTM407791/Downloads/Historia_do_Pensamento_Administrativo_Vol1.pdf Acesso em: 10 nov. 2020.

NASCIMENTO, Odair Corrêa do. **Estudo das decisões de estrutura de capital corporativo no novo mercado e nos níveis de governança da BM&FBOVESPA à luz das teorias TRADE-OFF e PECKING ORDER**. Dissertação [Mestrado em Ciências Contábeis]. 2012. Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: http://ppgcont.unb.br/images/PPGCCMULTI/mest_dissert_227.pdf. Acesso em: 20 nov. 2020.

OBADIA, Isaac José; VIDAL, Mario Cesar Rodriguez; MELO, Paulo Fernando Frutuoso e. Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 14, n. 1, 2007, p. 125-138. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v14n1/10>. Acesso em: 16 out.2020.

OLIVEIRA, Paulo; LACERDA, Juarez. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 36, n. 2, 2007, p. 46-53. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652007000200005&script=sci_arttext&lng=pt. Acesso em: 10 nov. 2020.

OLIVEIRA, Renan César Pereira de. **Utilização das técnicas de orçamento de capital e (des)continuidade operacional de MPÉs**. Monografia [Graduação em Administração]. 2016. Universidade Federal de Ouro Preto. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais. Mariana-MG. Disponível em: https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/910/1/MONOGRRAFIA_T%C3%A9cnicasOr%C3%A7amentosCapital.pdf. Acesso em: 20 nov. 2020.

OLIVEIRA, Claudia Denize de. **Processo de tomada de decisões em investimentos e financiamentos a longo prazo nos supermercados de Pato Branco-PR**. Monografia [Especialização em Gestão Contábil e Financeira]. 2017. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Campus Pato Branco. Disponível em: http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9546/1/PB_EGCF_XII_2017_06.pdf – Acesso em: 21 nov. 2020.

PAULA, Geraldo Marcelio de. **Estruturas organizacionais: o papel do Gestor de nível intermediário**. Dissertação [Mestrado em Administração]. 2007. Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. Belo Horizonte – MG. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/geraldo_marcelio_de_paula.pdf. Acesso em: 30 out. 2020.

PESSOA, Thobias Ribeiro; KRAUSE, Jonas. Controle de los costes de producción: como controlar las materias primas y administrar los gastados. **Revista Organização Sistêmica**, v.5, n.3, 2014, p. 27-34. Disponível em: <file:///C:/Users/admin/Downloads/230-1070-1-PB.pdf>. Acesso: 13 nov. 2020.

RODRIGUES, Heloiza Nalon. **Controle financeiro: comparação do controle financeiro entre empresas franqueadas e empresas convencionais**. Monografia [Graduação em Ciências Contábeis]. Universidade Federal de Mato Grosso, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Cuiabá, 2019. Disponível em: <http://bdm.ufmt.br/handle/1/1326>. Acesso em: 13 nov. 2020.

SALTO, Luciene Aparecida; CAMARGO, Maria F. de; FERREIRA, Viviane C. Procópio; PRADO, Jocimar. A importância do orçamento empresarial para a tomada de decisão. **Congresso Internacional de Administração**. Ponta Grossa – Paraná, 2009. Disponível em: http://ri.uepg.br:8080/riuepg/bitstream/handle/123456789/942/EVENTO_AimportanciadoOr%C3%A7amento.pdf?sequence=1. Acesso em: 14 nov. 2020.

SANTOS, Luciana Cristina Machado; Costa, Ines Teresa Lyra Gaspar da. **Gerência financeira na prática: o papel do Gestor financeiro dentro das pequenas e médias no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://revistas.unijorge.edu.br/conexao/pdf/3.pdf>.

SANTOS, Aline. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. Monografia [Pós-graduação em Gestão Empresarial]. 2010. Universidade Cândido Mendes – Rio de Janeiro-RJ. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf. Acesso em: 13 nov. 2020.

SANTOS, Cristiane Leitão Alves. **O Gestor financeiro**. Monografia [Especialização em Finanças e Gestão Corporativa]. Universidade Cândido Mendes – Rio de Janeiro-RJ. 2011. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k216351.pdf. Acesso em: 13 nov. 2020.

SANTOS, David Ferreira Lopes; RODRIGUES, Santiago Valcacer. Estrutura de capital e determinantes do desempenho financeiro das empresas sustentáveis da BM&F Bovespa. **Revista de Administração e Contabilidade (ReAC)**. Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana-Ba, v. 4, n. 3, 2012, p. 04-20, Disponível em: <file:///C:/Users/admin/Downloads/46-203-1-PB.pdf> - 20/11/2020. Acesso em: 21 nov. 2020.

SANTOS, Vanessa Eduarda de Souza; AMORIM; Wilson Antunes de. Demonstrações contábeis e os elementos fundamentais para sua elaboração. **Encontro de Ciências Contábeis e Administração da AJES (ECCAJES)**, 2018. Disponível em: http://eventos.ajes.edu.br/eccajes/uploads/arquivos/5ca7fab9c618c_art10.pdf. Acesso em: 23 nov. 2020.

SEBRAE. **Viabilidade financeira**. Atualizado em 25 de novembro de 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/viabilidade-financeira,4e8ccd18a819d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 nov. 2020.

SILVA, Rildo e. **Análise do índice de rentabilidade dos bancos no Brasil: uma investigação após a regra de marcação a mercado dos títulos e valores mobiliários**. Monografia [Especialização em Direito Tributário e Finanças Públicas]. Brasília, 2010. Instituto Brasiliense de Direito Público. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/375>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SILVA, Filipe Prado Macedo da. Tomada de decisão financeira: aplicando o processo orçamentário. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 3, 2012, p.01-23. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/4166/16492>. Acesso em: 16 out. 2020.

SILVA, Manuela Alvares; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. Auditoria interna: uma ferramenta de gestão dentro das organizações. **Redeca**, v.2, n. 2, 2015 p. 1-20. Disponível em: <file:///C:/Users/admin/Downloads/28559-75422-1-SM.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2020.

SIQUEIRA, Lilian dos Santos; BARBOSA; Claudia Kauffmann. A importância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas. **Revista UNILUS Ensino e Pesquisa**, v. 13, n. 33, 2016, p. 106-121. Disponível em: <http://revista.unilus.edu.br/index.php/ruep/article/download/802/u2016v13n33e802>. Acesso em: 02 out. 2020.

STADLER, Adriano; PAIXÃO; Márcia Valéria. **Modelos de Gestão**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná. Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil. 2012. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos_gestao.pdf. Acesso em: 16 out. 2020.

URTADO, Edson Silva; SANTO, Vilma da Silva; QUINTAIROS, Paulo César Ribeiro; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. Aplicação do método do valor presente líquido (VPL) na análise da viabilidade econômica de projetos na indústria metal mecânica: um estudo de caso. **XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação** – Universidade do Vale do Paraíba. 2011. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0732_0960_01.pdf. Acesso em: 21 nov. 2020.