



DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS DE ANTÔNIO PRADO-RS

Camila Bernart Dambrós, Lucas Tartarotti

RESUMO

A gestão financeira é o conjunto de atividades relacionadas aos ganhos favoráveis das empresas, com os recursos que necessitam e aplicam, de maneira eficaz, no alcance de seus objetivos. O objetivo geral da pesquisa é verificar quais são os principais desafios enfrentados pela gestão financeira das empresas de Antônio Prado – RS. O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, a partir de entrevistas. Participaram da pesquisa 11 empresas da cidade de Antônio Prado – RS. Com base na análise dos resultados da pesquisa verificou-se que as empresas utilizam ferramentas que têm à disposição para a realização de uma gestão financeira eficaz. Verificou também que existe um desafio enfrentado pelas empresas com a burocracia do governo, que muitas vezes não fornece o devido suporte para as empresas, como por exemplo, uma reforma tributária que poderia beneficiar as organizações.

Palavras-chave: Gestão financeira; Desafios empresariais; Gestão.

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, a forte concorrência de mercado pode gerar problemas financeiros para as organizações (MCMAHON, 2001). Além disso, o desempenho de uma organização pode ser mensurado por meio dos aspectos financeiros de lucratividade, crescimento das vendas, valor de mercado, entre outras medidas (Briteet al., 2009).

O gerenciamento financeiro é uma atividade chave para as empresas, pois possibilita mensurar e avaliar a sua saúde assim como seu desempenho operacional (Fagundes, 2020). O uso de ferramentas eficientes para a correta coleta e análise dos dados financeiros do negócio, como por exemplo os indicadores de desempenho, mostram-se essenciais para o sucesso empresarial pois permitem uma visão ampla da organização (COLLEONI, 2021).

Para garantir que as finanças da empresa sejam gerenciadas da melhor maneira, é imprescindível que além da análise, os resultados gerados sejam discutidos e apresentados em um nível gerencial, para a tomada de decisões. Atualmente, existem ferramentas e tecnologias que contribuem de maneira eficaz, para a coleta, análise e apresentação dos resultados, a fim de identificar pontos negativos e auxiliar nas propostas de melhorias (ANDRADE, 2020).

A presente pesquisa tem como problema de pesquisa: Quais são os principais desafios enfrentados pela gestão financeira das empresas de Antônio Prado - RS? Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa a partir de entrevistas com os responsáveis pela gestão financeira de algumas empresas da cidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO FINANCEIRA



A gestão financeira é o conjunto de atividades relacionadas aos ganhos favoráveis das empresas, com os recursos que necessitam e aplicam, de maneira eficaz, no alcance de seus objetivos (MEGLIORINI; VALLIM, 2009). Neste sentido, uma boa decisão de investimento é aquela que agrega valor à empresa. A aquisição de um bem real gera um valor superior ao seu custo (BREALEY; MYERS, 1998).

Os objetivos financeiros podem ser utilizados como base para outras medidas do painel de indicadores das empresas. Um dos objetivos críticos que contribui para o sucesso de qualquer negócio é a gestão dos seus gastos. Os indicadores financeiros são cruciais para medir e propiciar melhoria equilibrada do desempenho dos gastos organizacionais. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O objetivo econômico básico da administração financeira é o retorno sobre o capital investido em longo prazo. No plano estritamente financeiro são identificados dois objetivos básicos: maximização da rentabilidade sobre o capital investido e liquidez adequada. destaca que 'o equilíbrio entre a liquidez adequada e a rentabilidade satisfatória constitui constante desafio enfrentado pela administração financeira (BRAGA, 1995).

Um dos principais objetivos da gestão econômica e financeira de uma empresa é avaliar os ganhos futuros gerados pela aquisição de um determinado investimento. O principal objetivo da gestão econômica e financeira de uma empresa é avaliar os ganhos futuros gerados pela aquisição de um determinado investimento, bem como os resultados obtidos com sua implementação, ou seja, o seu retorno. (SOSCCHINSKI et al, 2018).

A avaliação da magnitude, distribuição no tempo e do risco dos fluxos de caixa futuros é a essência do orçamento de capital. O aspecto fundamental a ser considerado na decisão financeira de um empreendimento (ROSS, WESTERFIELD; JORDAN, 1998). Os indicadores para análise da situação financeira da empresa devem liderar a direção do crescimento econômico e oferecer recursos eficientes de implantação e ampliação de crédito para elevar o nível de investimento. (REHMAN et al, 2019).

Como exemplo de planejamento na gestão financeira, pode-se citar de forma geral (independentemente do tamanho e/ou setor da empresa), a redução de custos ou desperdícios como estratégia para diminuir seu dispêndio operacional e aumentar sua segurança nas tomadas de decisões. Outra forma de planejamento caberia ao gestor financeiro pensar nas diretrizes da empresa (ou repensá-las se estiverem dissonantes da realidade), analisar e traçar metas, e acima de tudo conciliá-las de acordo com a realidade da empresa. (SILVA SOBRINHO; TOFOLI, 2017).

O setor financeiro da organização tem como principal objetivo reunir dados para acompanhar o quadro financeiro da empresa e, com isso, manter controle sobre a necessidade de empréstimos, liquidez, inadimplência, entre outros. Dessa forma, saber gerir e analisar a concessão de crédito para evitar a inadimplência, que embora seja proveniente de diversas causas, na maioria dos casos surge do excessivo incentivo ao consumismo, resultado da liberação de crédito precipitada pela própria empresa que não busca conhecer o perfil do cliente e seu histórico financeiro (SIQUEIRA; BARBOSA, 2016; PAIXÃO; TEIXEIRA, 2019).

As empresas bem-sucedidas e que querem garantir sua sobrevivência no mercado necessitam de um bom desempenho corporativo para obter o sucesso empresarial e a análise e gerenciamento da situação financeira é um dos instrumentos essenciais para o desenvolvimento eficaz da empresa (VALASKOVA; KLIESTLK; GAJDOSIKOVA, 2021).

A aplicabilidade da gestão financeira nas micro e pequenas empresas pode ser



implantada através da utilização de ferramentas financeiras que possibilitam ao gestor financeiro a análise, controle e planejamento dos dados que auxiliam na elaboração de relatórios que ajudam na tomada de decisão, tendo como base as informações de períodos passados, presentes e projeções futuras (EVANGELISTA; OLIVEIRA, 2020).

Afirmam que as empresas quando vão fornecer algum tipo de crédito para determinado cliente devem buscar não apenas informações concretas, mas também informações flexíveis, que são menos relevantes para sua condição financeira, são úteis para prever o risco de inadimplência. (LEE; SOHN, 2021).

O uso de ferramentas financeiras possibilita que a empresa desenvolva um planejamento adequado, além de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, pois ajuda a empresa a ter maior fluidez e sinergia entre os seus setores, auxiliando na otimização das tarefas e reunindo informações essenciais para a organização (OLIVEIRA, 2020).

2.2 GESTOR FINANCEIRO

O gestor financeiro deve saber avaliar sua empresa detectando quais investimentos geram valor. Ele também deve entender o funcionamento dos mercados financeiros. Cabe ao gestor financeiro analisar as vantagens e desvantagens do financiamento, bem como o retorno dos juros e os riscos inerentes ao negócio. O gestor financeiro deve analisar as vantagens e desvantagens do financiamento (BREALEY; MYERS, 1998).

O gestor financeiro tem pelo menos dois desafios importantes e básicos: o primeiro é investir e em quais ativos investir, e o segundo é como financiar estes investimentos. Isto nos remete às atribuições do gestor financeiro. A função financeira compete ao setor administrativo ou órgão-meio, também chamado controladoria, ou gerência financeira. Cabe ao gestor financeiro coletar, sistematizar, analisar e divulgar informações que possibilitem aos administradores das demais áreas da organização (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 1998).

Os indicadores para análise da situação financeira da empresa devem liderar a direção do crescimento econômico e oferecer recursos eficientes de implantação e ampliação de crédito para elevar o nível de investimento (REHMAN et al, 2019). 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, entre outros) da organização (SILVA, 2012).

2.3 DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA

O alto nível de competitividade das empresas na atual dinâmica de mercado obriga as organizações a gerirem melhor os seus recursos e nessa dinâmica, a facilidade ao acesso do crédito para o cliente como vantagem competitiva acabou por impulsionar a ocorrência de maus pagadores, isto é, os inadimplentes (DAROS; PINTO, 2017).

A inadimplência organizacional pode ser entendida como a liberação de crédito para pessoas que não possuem disponibilidade financeira para quitar suas dívidas. Cresce deliberadamente, principalmente nas micro e pequenas empresas que enfrentam grandes dificuldades para sistematizar um setor financeiro que desenvolva ações diretas em finanças da organização (PAIXÃO; TEIXEIRA, 2019).

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 (REIS, 2022). Além disso, outro desafio da gestão financeira se trata da liderança. A liderança ainda é um desafio para as organizações visto que o líder influencia diretamente no clima organizacional e na motivação dos colaboradores. “Ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver (HUNTER, 2006).

As políticas de manutenção do Capital de Giro (CDG) são estratégicas e essenciais para o funcionamento da atividade empresarial. Embora a empresa tenha certas saídas de caixa, suas entradas não são garantidas, dependendo de diversos fatores para se concretizarem. Assim, torna-se importante o planejamento e o controle dos recursos provenientes de dívidas de curto prazo e excedentes de longo prazo não aplicados no ativo permanente (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002). Os fatores ligados à recessão econômica, atingem diretamente o Capital de Giro das empresas e são sentidos de imediato (TAVARES, 2002).

Empresas que atuam em um contexto de alta disponibilidade de crédito possuem um maior número de alternativas no caso da ocorrência de imprevistos. Porém a situação normalmente encontrada é a de escassez de crédito, cabendo ao administrador financeiro identificar a opção de financiamento das atividades operacionais que não comprometa o pagamento das obrigações (TAVARES, 2002).

Um dos desafios que se apresenta para a gestão financeira é o processo de elaboração do planejamento estratégico, pois, alguns autores salientam que a análise estratégica é ignorada por algumas empresas, principalmente micro e pequena empresas, devido a fatores como: falta de recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia, centralização de poder, entre outros (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho foi desenvolvido através de pesquisa de artigos e entrevistas. A pesquisa é qualitativa, buscando explicar através desta a realidade dos gestores financeiro, mediante embasamento teórico. Zanella (2009, p.76) “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento chave.”

A natureza dessa pesquisa é aplicada, pois tem o intuito de esclarecer o conteúdo das proposições, partindo de um objetivo de estudo descritivo. Quanto a abordagem do problema de pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, que se caracteriza por não enumerar ou mensurar eventos, e não fazer uso de ferramentas estatísticas para analisar os dados. O procedimento técnico utilizado na pesquisa será por meio de entrevistas.

Conforme citado na seção anterior, o procedimento técnico da pesquisa ocorre por meio de entrevistas. Essas entrevistas são semiestruturadas. Portanto, os pesquisadores desenvolveram um roteiro de entrevista. Esse roteiro de entrevista é composto por 24 questões abertas. Quanto à validação do roteiro, o roteiro de entrevista foi validado pelo expert em Administração Daniel Hank Miri, mestre em administração pela Universidade de Caxias do Sul.

Todas as entrevistas foram presenciais nas datas com início no dia vinte e seis de abril de dois mil e vinte e três com término no dia vinte e oito de maio de dois mil e vinte e três, com onze empresas entrevistadas.

Pesquisa Qualitativa é um método de investigação científica com caráter subjetivo do



objeto analisado, estuda as particularidades, utilizando o método de pesquisa os entrevistados ficam mais livre pra expor seu ponto de vista. É realizada com número pequeno de entrevistados. Foi realizada uma análise de conteúdo das transcrições das entrevistas.

3.1 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A seguir as empresas participantes da pesquisa:

Quadro 1 – Empresas participantes da pesquisa

Primo doro indústria alimentícia: uma empresa do ramo de alimentos, de pequeno porte, localizada na cidade de Antônio Prado - RS, atua a mais de 20 anos com entregas nos municípios vizinhos.
Loteria Pradense: e uma empresa do ramo de serviços de pequeno porte, localizada na cidade de Antônio Prado – RS, atua no mercado há mais de 25 anos
Cooperativa sicoob: uma empresa de cooperativa de crédito, de porte médio localizada no município de Antônio Prado – RS, atua no mercado há aproximadamente 5 anos.
Moinho do nordeste: uma empresa do ramo de moagem de trigo e derivados, de grande porte, localizada na cidade de Antônio Prado – RS, atua no mercado há 77 anos com a distribuição em todo o Sul e Sudeste do país.
Motos furlin: uma empresa de manutenção e vendas de motos, de pequeno porte, localizada na cidade de Antônio Prado – RS, atua no mercado há 37 anos e atende o mercado nacional.
Cooperativa Pradense: uma empresa que lida com loja, leite, grão, hortifrutigranjeiro e uva de porte médio localizada na cidade de Antônio Prado – RS, atua no mercado há mais de 49 anos e vende seus produtos no estado do RS e em outros.
Predador: uma empresa de caça, pesca, camping, pet, floricultura e jardinagem pequeno porte, localizada na cidade de Antônio Prado - RS, atua no mercado há mais de 39 anos e comercializa seus produtos no mesmo município.
Casa Com: uma empresa de arquitetura, de porte médio, localizada na cidade de Antônio Prado – RS, atua no mercado a mais de 8 anos e fornece seus serviços para o estado do RS.
Vinícola Muthiel: uma empresa de fabricação de vinhos, sucos e vinagre, de porte pequeno, localizada na cidade de Antônio Prado – RS, atua no mercado a 4 anos e comercializa seus produtos no estado RS.
Bela Modas: uma empresa de vestuário, de porte pequeno, localizada na cidade de Antônio Prado – RS, atua no mercado a 17 anos e atende a população da cidade.
Grano Cor: uma empresa de prestação de serviços, de porte médio, localizada na cidade de Antônio Prado – RS, atua no mercado a 2 anos e atende a todos os municípios vizinhos.

Fonte: elaborado pelos autores (2013).

A seguir o quadro com os cargos dos participantes da pesquisa entrevistados e suas respectivas empresas:

Quadro 2 – Cargo do entrevistado

Empresas participantes	Cargo do entrevistado
Primo Doro indústria alimentícia	Gestor financeiro e proprietário
Loterias Pradense	Gestor financeiro e proprietária
Cooperativa Sicoob	Gerente
Moinho do Nordeste	Gestor financeiro



Motos Furlin	Proprietário
Cooperativa Pradense	Presidente
Predador	Gestor financeiro e proprietário
Casa com	Gestor financeiro e proprietário
Vinícola Muthiel	Gestor financeiro
Belas modas	Gestor financeiro e proprietário
Grano cor	Gestor financeiro

Fonte: elaborado pelos autores (2013).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 MÉTODOS E INDICADORES DE GESTÃO E SAÚDE FINANCEIRA

Nesta categoria será apresentada as falas dos representantes das empresas a respeito dos métodos e indicadores de gestão e saúde financeira.

Eu faço custo de mercadoria em cima toda a mercadoria que chega na loja antes de pôr na prateleira, eu faço o custo para a mercadoria ter um preço justo com o consumidor [...] a gente tem uma meta todo ano a cumprir e essa meta e crescimento de 8% ao ano e vem ano a ano sempre crescendo certinho (Empresa Predador).

Então a gente tem relatórios emitidos diariamente que mostram todo o fluxo de caixa e a partir do momento que o que o contrato é emitido via sistemas de um sistema de gerenciamento que faz todos os apontamentos. Então qualquer compra que a gente faz ou qualquer receita que a gente tem já entra nesse fluxo e aí a gente tem gráficos que demonstram a rentabilidade semanal, mensal e anual assim por diante. (Grano cor Agronegócios).

Então o nosso norte é sempre o fluxo de caixa para avaliar todas as variáveis tudo que a gente precisa considerar dentro desse fluxo, aí a gente tem uma série de informações que são bem relevantes aqui dentro da empresa, considera todo nosso custo de matéria prima enfim que e a principal fonte relevante também toda parte de recebimentos e aí que a gente consegue avaliar, se tem caixa disponível, uma disponibilidade de aplicar valores, se tem que captar valores para cobrir a demanda de pagamentos enfim de compras que precisam ser feitas. Depois a gente tem vários indicadores de gestão, que são índices de liquidez, índices de obtida, enfim vários fatores de indicadores que são gerenciais pelo número que a gente usa para estar verificando se está tudo em dia (Moinho do Nordeste).

Como a gente trabalha com produtos financeiros, produtos e serviços a gente capta recursos e empresta esses recursos, então são vários indicadores índice de deficiência, índice de cobertura, índice de inadimplência a gente avalia o crescimento histórico né dos últimos os meses, últimos anos em produtos e serviços, a gente trabalha também os acompanhamentos de índice de crescimento por produto por serviço mas também na questão das despesas então a gente faz esse acompanhamento da gestão das despesas (Sicoob).

Então a gente foi desenvolvendo sistemas planilhas comparativos, porque como disse hoje a gente administra o negócio então ele dura um processo ou um edifício ele dura até 10 anos desde a idealizar é o final da construção e o acompanhamento dele até 3 anos pós construção então, tipo é um processo muito longo, né? Então não tem nada pronto no mercado que a gente acabou desenvolvendo e os indicadores para nós vale muito é a velocidade de venda a gente teve empreendimento que em 7 dias



venderam 40 unidades por exemplo então para nós é muito importante que os nossos indicadores sejam o Boca a Boca e sejam também essa velocidade de venda e a confiança de muitos investidores (casa com).

Nos faz planilhado o fluxo de caixa e no nosso novo sistema vai ter biai diário a gente vai saber o quanto está faturando o que está sobrando hoje a gente utiliza só o fluxo de caixa de médio longo prazo usa balanço, balanço de liquidez isso a gente analisa também e dia a dia e trabalhado o fluxo de caixa, pra ti ter uma ideia hoje a cooperativa está com uma liquidez corrente de 1,33 hoje a gente analisa liquidez seca, corrente, liquidez geral, endividamento, todas essas questões ai.(Cooperativa Pradense).

Como se pode perceber, o fluxo de caixa é um método de avaliar a parte financeira, administrar o negócio a ser feito, comparando ano por ano, o quanto está faturando, fazendo custo da mercadoria antes de pôr nas prateleiras.

Neste sentido, relacionando as entrevistas com a literatura da área, Zdanowicz (2000) afirma que uma empresa antevendo um excedente de caixa, poderá planejar seus investimentos de forma segura, ao passo que a outra, estimando escassez de caixa, poderá projetar as possíveis fontes de financiamento para suprir as futuras necessidades do caixa.

4.2 CALCULAR E INTERPRETAR O RETORNO SOBRE INVESTIMENTO

Nesta categoria serão apresentadas as falas dos representantes das empresas a respeito de como é calculado e interpretado o retorno dos investimentos da empresa.

A gente trabalha quase como um cooperativado onde a gente administra o negócio e as pessoas que investem também fatura em cima como ganho de Capital, não é então não é uma empresa que produz e vende, né a gente administra, né? E a gente zela e preza muito pela transparência no negócio. (Casa Com).

Na verdade antes de fazer um investimento você tem que ter um pesquisa de mercado esse produto que eu vou esse investimento que eu vou fazer ele vai comportar ali no mercado o produto que eu vou produzir a quantidade o volume ele vai comportar ou não então eu vejo que não tem como tu ter uma análise pra investimento mesmo que tu tenha dinheiro sobrando mas se o teu produto não vender lá na frente não adianta ne tu tem que ter pesquisa de mercado o que que o mercado está pagando ne ver se o que ele está pagando vai ter um rendimento no teu produto baseado no custo ne e baseado no custo e se está vendendo o quanto ele te representa pra ti ver quantos anos que tu precisa para pagar o investimento ne que investir por investir só não adianta tem que investir numa coisa que te de retorno ai na frente investir numa máquina de milho se os caras nem plantam mais milho por exemplo não tem porque ne vou estar colocando dinheiro fora porque a máquina vai ficar lá.(Cooperativa Pradense).

Sempre ele tem que me render eu pego o investimento bruto que eu coloquei no negócio ne e o retorno que ele tá me dando mensal a conta que eu faço uma conta muito simples, ele tem que me render sempre mais que uma aplicação financeira senão não teria o porquê de tá fazendo essa atividade no momento que ele tá rendendo mais que uma aplicação financeira eu contando todo o valor que foi locado naquele investimento, né? A gente consegue ter um retorno. mais preciso né? Consegue ter noção do seu negócio que eu realmente estou saudável. O negócio tá sustentável. Se ele vai ter a oportunidade de evoluir e de estar fazendo investimento dentro dele, ne. (Grano Cor).



Muitas vezes a gente faz um cálculo sobre a aplicação das mercadorias em cima que vai girar e essa mercadoria tende ou não pode sair com prazos estipulados por nós que gera em torno de 30 até 90 dias após isso temos que refazer os cálculos em cima. (Predador).

Eu entendo que do retorno sobre investimentos assim oh, eu vou investir um x valor e dentro de um prazo específico que eu vou planejar um projeto eu vou busca o retorno desse investimento em cima depois disso obter uma rentabilidade na mesma coisa que eu falo por exemplo nós temos associados os associados aplicam aqui o capital dele, paga um valor pra aplicar e busca um rendimento eles buscam retorno sobre isso já o retorno financeiro mas quando eu invisto alguma coisa na empresa por exemplo eu vou investir um milhão no projeto de empresa ne eu tenho que mesurar planejar e claro pra mim que dentro de uma previsão real digamos eu vou ter um retorno depois de tanto tempo a partir daí eu passo a rentabilizar meu capital investido pra saber se vale a pena ou não. (SICOOB).

Conforme relatado o retorno sobre investimento é administrar de forma que faturem com o ganho de capital, como pesquisas em mercados para ter um investimento bruto e se estará dando retorno e também é feito cálculos das mercadorias, planejar valores dentro de um prazo com objetivo de retornar os investimentos.

Relacionando as entrevistas com a literatura, sabe-se que a avaliação de um investimento estabelece parâmetros de viabilidade, com o objetivo de proporcionar o retorno adequado aos proprietários desse capital, permitindo avaliar alternativas (SOARES, 2006). Assim, segundo Gitman (2006), é necessário mensurar os resultados dos reflexos financeiros.

4.3 DIFERENÇAS DE GERENCIAR CUSTOS FIXOS E CUSTOS VARIÁVEIS

Nesta categoria serão apresentadas as falas dos representantes das empresas a respeito das diferenças de gerenciar os custos fixos e custos variáveis.

Sim, os custos fixos e todo mês eu tenho que pensar assim, ó se eu mantiver a minha empresa fechada e eu não vender 1,00 durante o mês inteiro. Eu tenho aquele custo fixo que é o aluguel, que é o contador, que é a água, que é a luz, internet, que é o software. Enfim outras despesas que elas são praticamente fixa e digo praticamente. Porque a luz muda um pouquinho a água muda um pouco a variação mínima que já os custos variáveis, eles dependem do que eu vender durante o mês então o segredo também é vender bem eu posso dar descontos eu não sou essa peça eu posso que tem uma margem melhor então eu posso agregar um valor e aí eu tenho que administrar. (Bela Modas).

Custo variável e com forme tu vende custos fixos tem certos custos que os funcionários tão ai se tu vendeu ou não tão ai a energia elétrica está ai tu vai tem que pagar há daqui a pouco a energia varia mais se tu trabalha mais trabalha menos, mas salario de funcionário trabalhando vendendo não vendendo eles tão ai, seguro, as assessorias e coisas isso ai tu tem que pagar independente de vender ou não então o custo fixo e o variável vai depender de conforme gira então o que a gente procura fazer sempre o custo variável e encima do teu desempenho do teu processo hoje a gente procura reduzir o custo fixo ao máximo o custo fixo tu ter o mínimo possível porque se tu tiver um custo fixo muito alto teu ponto de equilíbrio tem que ter uma renda alta pra ter ponto de equilíbrio. (Cooperativa Pradense).

Gente tem mais custos fixos do que custos variáveis, né o que a gente consegue passar é que a gente tem que estar sempre preparado sempre manter dentro dos custos



fixos uma margem de garantia que possa cobrir alguma volatilidade desse próprios custos fixos que eles podem variar né aumento de combustíveis aumento de alguma energia ou eventualmente alguma despesa a mais em questão por exemplo, se eu faturar mais eu vou ter também um aumento maior no volume de impostos, né a serem pagos né mas os custos variáveis realmente são surpresas que a gente não pode ter não pode ter surpresa tem que ter essas imagens de garantia dentro da empresa para poder para poder tá gerenciando ele senão não risco dentro do negócio e não acabar comprometendo o resultado.(Grano cor).

Sempre há uma diferença, mas, as variáveis as vezes são opções que devem ser decididas na hora o que você vai fazer dentro de um imprevisto para tomar a melhor decisão, e os fixos você já tem uma previsão do que tem que fazer e aí você faz um estudo para ter o melhor custo benefício possível. (Motos Furlim).

Sim sempre tem os custos fixos e tipo o que coloca em cima dos custos das mercadorias geralmente a gente já sabe o quanto gira por mês mais ou menos a gente vai tocando essa mercadorias juros variáveis e aqueles investimentos que faz em cima que muitas vezes são calculados para melhorar a empresa a gente não calcula esses investimentos errados pra não ter esses custos variáveis em excesso sempre tem alguma coisinha mas dentro do padrão da empresa não pode exagera pra empresa não fica em vermelho nas vendas.(Predador).

Por exemplo nossos custos fixos mais consideráveis são as folhas de pagamentos, aluguel, telefone, comunicação, vigilância, seguros, alugueis em fim essas coisas agua, luz essas coisas ne então a gente tem um consumo médio digamos assim ne que não varia tanto não tem altos e baixos de produtividades digamos assim que possa consumir mais ou menos ne então a gente tem uma linha assim meio continua mas a gente sempre trabalho orçamentos custos variáveis ele já diz e variável ele não e fixo e coisa que digamos há vai precisar fazer uma reforma vai precisar adquira um algum bem então a gente lidas com os orçamentos mas também sempre com uma permeabilidade digamos nesse ano vamos supor o pessoal prevê que vai tem que trocar alguns computadores então já está meio que previsto que já está no plano sabe e alguma coisa que pode acontecer de contingência há estragou alguma coisa então quando acontece isso que não está previsto a gente trabalha sempre com orçamentos no mínimo dois ou três orçamentos e avaliar a gente tem índice de aprovação também tem níveis a aqui da agencia eu tenho orçada em valor menor pra valor assim mais pra ser mais rápidos e conforme o valor vai pra salas superiores pra aprovar os orçamentos. (Sicoob)

Normalmente os custos variáveis são conforme a empresa vende e os custos fixos são os custos certos como funcionários, luz, internet, telefone, etc. Com isso, os custos fixos são uma previsão de pagamento para todo o mês.

Complementando as entrevistas com a literatura da área, o conceito-chave para compreender o comportamento do custo é reconhecer que os gerentes devem entender o suprimento de muitos recursos de produção antes de conhecer sua demanda efetiva. É por isto que alguns custos são considerados fixos a curto prazo, pois os recursos já disponibilizados não podem mais ser ajustados à demanda. Quando os recursos fornecidos podem ser ajustados para encontrar a demanda efetiva neles colocada, eles passam a ser custos variáveis (ATKINSON, 1999).

4.4 DESENVOLVENDO O PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Nesta categoria serão apresentadas as falas dos representantes das empresas a respeito



de como desenvolver um bom planejamento financeiro.

No planejamento estratégico a gente o faz pra 3,4,5, anos dentro do que é esperado na empresa o plano financeiro tem que andar igual porque vou investir quanto, quanto vou faturar, quanto vou ganhar vou precisar de capital de giro não vou pra mim eles se relacionam lado a lado igual a única coisa do financeiro você consegue levar mês a mês o estratégico e mais a longo prazo. (Cooperativa Pradense).

O nosso planejamento estratégico ele e não e um dos mais audaciosos assim sabe que a gente faz como comentei a gente faz um planejamento baseado num praticamente em 60% do que e o nosso histórico de comercialização nos trabalha no 60%, eu vou dar um exemplo muito simples em janeiro deste ano tínhamos um preço de soja no valor de 178,00 reais ne então imagina que me cima de u saco de soja o valor de 178,00 reais cobrávamos lá 0,03% pra ser comercializado né então a gente estava cobrando praticamente 0,53 centavos por saco pra comercializar hoje a gente está em maio e o valor do saco da soja é de 129,00 reais então hoje nós estamos cobrando 0,38 centavos então note que esse nosso planejamento a gente faz na faixa de 60%nao porque prevíamos esse tipo de redução mas porque tem todas essas oscilações de mercado e pelo histórico de anos a gente notou que existia uma diferença no valor de comercialização de 25% ou pra mais ou pra menos do valor básico então por questão de segurança a gente planeja os recursos ou planeja os investimentos baseados nesses 60% pelo menos nessa atividade de intermediação de commodities.(Grano Cor).

Todo planejamento estratégico tudo que a gente vai ter daqui pra frente quando monta orçamento do ano seguinte enfim joga todas as informações de planejamento dentro do fluxo de caixa, e vai sempre se norteando pelo fluxo. (Moinho do Nordeste).

Questão do estratégico então a gente tem o plano do ano inteiros desde que começou fecha dezembro já tem o planejamento do ano seguinte e em cima disso a gente monta as estratégias todos meses a gente senta e analisa e avalia e mensura e vê ne se está adequado se não está o que a gente precisa trabalha pra isso pra aquilo no meio de ano a gente senta pra fazer uma revisão geral. (Sicoob).

Conforme relatado, os planos estratégicos servem para saber quanto investir ou quanto gastar para montar um orçamento dentro do fluxo de caixa e sempre passando por controle financeiro para avaliar e fazer o planejamento pro ano seguinte.

Ao encontro do relatado pelos entrevistados, Maximiliano (2006) afirma que o processo de planejamento estratégico, vai desde a tomada de decisão até os serviços que pretende oferecer, e clientes e mercados que pretende atingir.

4.5 DIFICULDADES ENFRENTADAS NA PANDEMIA DO COVID-19

Nesta categoria serão apresentadas as falas dos representantes das empresas a respeito das dificuldades enfrentadas na pandemia.

Eu acho que o ramo do vestuário foi um dos mais prejudicados na pandemia, primeiro não tinha mais eventos para as pessoas fazerem as suas compras, segundo a história do fica em casa foi bem pesado pro nosso negócio, aí ficando em casa uma a pessoa não ia até o nosso comércio para comprar, e outro não ia no comércio dos outros não ia trabalhar não precisava de roupas novas. Só comprava pijama e pantufa, e não tivemos apoio por parte do Governador no sentido de ele incentivou o ficar em casa. (Bela Modas).



Pra nós a pandemia ela elevou os valores né, a construção civil acho que sofreu muito assim como a indústria automobilística e tal, né? Os preços mais que dobraram no ano de 20, 21, né antes de 20 o cubo E era uma moeda estável hoje ele varia celik13, 14% ao ano e chegou nos anos de 20, 21 acima de 22%e 25% então a pandemia trouxe valores muito mais alto pra nós da construção pandemia nós paramos a obra em torno de 10 dias depois nunca parou em momento nenhum, então a gente não sentiu tanto. (Casa Com).

Na pandemia na verdade a gente só teve facilidade ne, a pandemia pra nos foi o melhor pra cooperativa não tínhamos mais vinho pra pôr em nenhuma garrafa e nem mais garrafa tínhamos. (Cooperativa Pradense).

Talvez a maior dificuldade que nós tínhamos nesse período foi o fato do atendimento direto tudo era feito de forma remota ou por telefone então isso dificultava um pouco ainda que a gente estava começando então tínhamos a necessidade de se apresentar de ir lá e dizer oh eu sou o Mateus sou grano cor negócios então a nossa abordagem era sempre feita por telefone e não tínhamos a oportunidade de fazer presencialmente então isso talvez tenha travado um pouco a questão do desenvolvimento de mercado nosso.(Grano Cor).

O moinho na verdade foi impulsionado com a pandemia né porque o setor alimentício como um todo foi impulsionado na pandemia o pessoal acabou ficando mais em casa e tal então despertou muito essa questão do fazer enfim né e na verdade os anos de pandemia foi um ano muito bom pra empresa, então na verdade não teve muita dificuldade claro que né trouxe assim o medo o primeiro impacto enfim, mas na verdade assim não precisamos parar. (Moinho do Nordeste).

O maior problema foi a falta de mercadoria, equipamentos e com isso travou o mercado não tinha o que fazer, então reduzimos máximo de custos, conseguimos manter um movimento saudável para ter um resultado no mínimo igual para poder não cair e agora aos poucos o mercado tá voltando com muitas dificuldades, mas ainda superando elas. (Motos Furlin).

A pandemia pra nos foi um grande discernimento foi um grande aprendizado também porque a gente notou a necessidade de abrir novas formas de vendas fornecer pra clientes produtos na internet, por ligações telefônicas, pra tudo, pra poder entregar pronto em casa já que ninguém podia sair na rua e principalmente pra nós como gestores das firmas como um bom gestor a gente procurou bastante produtos e fazer investimentos na loucura bastante porque na crise é que tem que crescer um bom gestor não cresce quando não tem dinheiro sabe crescer quando é crise está não é quebrar na crise ou parar na crise tem que crescer e saber como crescer numa crise né que foi o que nós fizemos nos durante a pandemia começamos a estudar bastante e demos um passo na loja de quase 300% de crescimento está numa loja que nos tinha em torno de 5 a 6 mil itens tamo com 17 e pouco mil itens em cima, saímos de uma peça está durante a pandemia de 180 m² para uma de 900m².(Predador).

Tivemos dificuldades para obter os insumos e altos preços, mas sempre procuramos manter os estoques altos para atender o mercado e negociando os preços com os nossos clientes. (Primo Doro).

A pandemia trouxe prejuízos para algumas empresas, como vestuário e agronegócios. Mas também tiveram experiências on-line como vendas, reuniões, cursos. As vinícolas, por exemplo, com a pandemia aumentaram as vendas, conforme relatado na pesquisa.

Relacionando os relatos com a literatura da área, é inegável que a pandemia de covid-19 trouxe diversos impactos na vida das pessoas. A população mundial teve que se



adaptar rapidamente para se proteger, ficando distante das pessoas que amam, restringindo as saídas de casa, mudando suas rotinas de trabalho e da escola e de todo aquele “normal” que havia antes. Essa nova realidade visa evitar ao máximo o contágio (FENAD, 2020).

4.6 HABILIDADES DE UM PROFISSIONAL DA GESTÃO FINANCEIRA

Nesta categoria serão apresentadas as falas dos representantes das empresas a respeito das habilidades de um profissional da gestão financeira.

Precisa conhecer números principalmente ne, a ciência de taxa de juros, fluxo de caixa, gostar de calcular também o entrou o que sai e gosta de números. (Cooperativa Pradense).

Visão de mercado, ele tem que ter habilidade com números no raciocínio rápido, ele tem que estar tem que tá ligado. (Bela Modas).

Conhecimento de mercado, conhecimento de contabilidade e saber trabalhar com estes custos todos para poder explicar até para quem faz parte do seu dia a dia na empresa dividindo estas informações. (Motos Furlin).

Saber um pouco de economia, um pouco de direito, um pouco de contabilidade, um pouco de jogo de cintura, um pouco de gestão de pessoas, um pouco de tudo ne então e bem amplo hoje digo assim como um olhar de águia olhando o todo se tu começa ver só num canto aí tu vêes que falta o outro, mas é gostoso sei lá eu sou apaixonada pelo o que eu faço, mas acho que é isso sabe, e conseguir ter esse olhar em todas as áreas. (Sicoob).

Um profissional financeiro precisar ter várias habilidades, como raciocínio rápido, conhecer mercados e ter muito amor aos números e pelo que faz e saber lidar com taxas e juros, conforme relatado na pesquisa.

Ao encontro do que foi relatado nas entrevistas, Santos (2012) afirma que 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.

4.7 INFORMAÇÕES IMPORTANTES SOBRE O GESTOR FINANCEIRO

Nesta categoria serão apresentadas as falas dos representantes das empresas a respeito das informações importantes sobre o gestor financeiro.

A financeira é a alma do negócio, aí eu gosto de trabalhar certo mais uma empresa, não é mais filantropia. Então não é uma entidade sem fins lucrativos, ela precisa ser rentável ou mais ou menos, mas ela tem que ter um lucro porque senão não tu quebraste e não é isso, né? Acho que tu tens que saber cuidar daquilo que já falei isso temos custos de tudo saber na ponta do papel tu tem que saber. (Bela Modas)

Nosso foco é a transparência né, e que todos lucrem né, a gente presa muito por isso né, seja investimento lucrativos e de qualidade acho que esse é o cerne da nossa empresa e nossa gestão. (Casa Com).

Gestão financeira é conseguir pessoas que compartilhem e consigam te ajudar a



manter estas informações atualizadas porque as vezes precisamos de uma ajuda você não tem, precisa de um órgão fiscal e ele não está aí pra te ajudar, está aí pra simplesmente multar ou fazer alguma outra coisa. Então assim acho que um bom senso entre funcionários, empresas e governo uma estabilidade igualdade de informações seria muito importante. (Motos Furlin).

Peu pai sempre dizia Pedro trabalha pro patrão não trabalha pra ti trabalha pro patrão meu pai sempre orientava nos trabalha pro patrão se o patrão vai bem você vai bem o teu colega vai vem toda cidade vai bem porque ele pode crescer e da mais emprego se o patrão quebrar você vai perder emprego então trabalha pro patrão crie metas você mesmo não tendo metas o patrão te da metas mas você tem que dar metas em cima cada dia seja melhor cada dia.(Predador).

Gestão financeira que são, honrar os compromissos financeiros da empresa, gerir os recursos financeiros, gerar rentabilidade no negócio e alcançar metas na empresa. (Primo doro).

Que o sistema cooperativo hoje tem crescido bastante ne e o desafio que o próprio banco central nos colocou a dois três anos atras pra gente dobra o tamanho em 2018 se não me falhe a memória o sistema cooperativo de credito como todo o sistema ele participava no mercado financeiro do pais em 7% das operações e hoje a gente deve estar batendo 10% 11% e o banco central lá falou que em 5 a 6 anos era pra nos dobrarmos no mínimo então e desafiador a gente está crescendo bastante mas gente tem bastante campos pra lançar então eu vejo que e um sistema que tem muito a contribuir ainda e todos os municípios e regiões e os próprios pais falando em nível mundial tem cooperativa bem desenvolvidas não só em créditos mas em todos os ramos a gente percebe que economias mais desenvolvida a população também com distribuição de renda melhor então sim eu fazendo marketing aqui ne mas eu sou apaixonada por isso eu acho que tem ainda a contribuir pra comunidade aonde agente está e assim estou à disposição que precisar e auxiliar.(Sicoob).

O financeiro é a alma da empresa. O gestor precisa ser transparente. O gestor também deve honrar os compromissos com a empresa porque negócios mal-feitos poderão causar a falência da mesma. Contribuindo com o que foi apresentado nos relatos das entrevistas, Ross (2002) afirma que o gestor financeiro tem as funções de analisar, planejar e controlar o financeiro nas tomadas de decisões de investimentos na tomada de decisões de financiamento com objetivos e compromissos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo verificar quais são os principais desafios enfrentados pela gestão financeira das empresas de Antônio Prado – RS. Os objetivos específicos são identificar empresas de Antônio Prado – RS para participar da pesquisa; selecionar profissionais destas empresas que participem da gestão financeira da empresa e analisar as informações das entrevistas para buscar entender os desafios da gestão financeira. Todos os objetivos de pesquisa foram alcançados, conforme o que será apresentado a seguir.

Com base nos resultados, identificou-se alguns desafios da gestão financeira como: achar o ponto de equilíbrio do quanto precisa vender para a empresa começar ter lucro, instabilidade econômica causada por altos juros, conseguir recursos de longo prazo, oscilações de preço, projeções e planejamento para uma economia estável, inadimplência, burocracia governamental e também pessoas qualificadas e motivadas para trabalhar.



Na pandemia as empresas tiveram bastante dificuldade, algumas tiveram que fechar as portas, com isso não havia vendas, porém as contas de custos fixos e variáveis existiam com data de pagamento. Várias empresas da cidade de Antônio Prado-RS tiveram que adaptar seus negócios para o virtual.

As pessoas também tiveram que se adaptar a novas tecnologias virtuais, pois começou a se tornar normal o trabalho e demais atividades via sala virtual, como por exemplo, Google Meet, WhatsApp e outras ferramentas similares. Esses achados vão em encontro ao que é apresentado na literatura da área. Accenture (2020) afirma que esse contato virtual permitiu que as pessoas se comunicassem de forma segura mesmo distantes.

O estudo apresentou a percepção dos empresários de Antônio Prado – RS sobre a gestão financeira e sua utilização prática no cotidiano das empresas. A pesquisa verificou que existe um desafio enfrentado pelas empresas com a burocracia do governo, que muitas vezes não fornece o devido suporte para as empresas, como por exemplo, uma reforma tributária que poderia beneficiar as organizações.

O gestor financeiro é um fator importante do negócio, pois fornece o suporte que a empresa necessita. O gestor precisa conhecer números e saber calcular a taxa de juros, além de ter certo domínio financeiro. Além disso, é importante que os cálculos sejam feitos e estejam sempre atualizados do produto. Um bom sistema pode facilitar e agilizar muito o trabalho das empresas.

O capital de giro é um fator necessário e, como qualquer outro fator, ele tem um custo. Portanto, com um bom planejamento financeiro dos recursos da empresa, certos custos associados ao empréstimo podem ser evitados e o capital liberado pode ser empregado em outra alternativa mais lucrativa.

Junto com o gestor financeiro tem o setor de compras, comercial, contas a pagar e a receber e o controle da produção. A integração desses setores é de uma importância para o desenvolvimento e controle financeiro da empresa. O fluxo de caixa nada mais é do que a sintetização dos movimentos monetários realizados por uma empresa em um determinado período.

Uma limitação da pesquisa foi que as informações utilizadas foram oriundas apenas das entrevistas. Portanto, não se utilizou documentos e demais fontes de informação. O processo de determinação da amostra foi por conveniência, conforme os contatos dos pesquisadores, não sendo probabilística. Como sugestão de pesquisa futura realizar uma pesquisa com múltiplas fontes: documentos, balanços, demais informações financeiras, entrevistas com fornecedores, etc. Outra sugestão é fazer uma pesquisa quantitativa, utilizando participantes de outras cidades.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. B. H., & Mehlecke, Q. As inovações tecnológicas e a contabilidade digital: um estudo de caso sobre a aceitação da contabilidade digital no processo de geração de informação contábil em um escritório contábil do vale do paranhá/rs. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 1, 2020.

ATKINSON A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo : Atlas, 1999.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas,



1995.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart, C. **Princípios de finanças empresariais**. 5. ed. Portugal: McGraw Hill, 1998.

COLLEONI, J. P. Indicadores de Desempenho: um guia completo para Gestão de Performance. **Dissertação de mestrado**. <https://scoreplan.com.br/indicadores-de-desempenho-um-guia-completo-para-gestao-de-performance/>, 2019.

ESCRIVÃO, F. E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2011.

EVANGELISTA, D. D.; OLIVEIRA, E. J. Panorama da Gestão Financeira dos Restaurantes do Município de Petrolina-PE. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 18, n. 1, p. 1-14, 2020.

FAGUNDES, T. **Como a análise de indicadores financeiros pode ajudar a empresa na tomada de decisões?** <https://www.treasy.com.br/blog/analise-de-indicadores-financeiros/>, 2020.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

Impacto Global do COVID-19: Como o Coronavírus Está Afetando o Mundo – FENAD. Fenad.org.br. Disponível em: . Acesso em: 16 maio 2021.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação**. 19. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LEE, J. W.; SOHN, S. Y. Evaluating borrowers' default risk with a spatial probit model reflecting the distance in their relational network. **Public Library of Science - PLoS ONE**. Vol. 16, 2021.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PAULINA Dos Reis, S. o gestor financeiro e a tomada de decisão corporativa. **recima21 - Revista Científica Multidisciplinar** - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 3, n. 1, p. e311091, 2022.



REHMAN, Naila; KHURSHID, Muhammad Kashif; SALEEM, Aamer. **Financial and Economic Indicators of Economic Advancement: Evidence From Asian Countries.** *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, [S. l.], v. 10, 2019.

ROOS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de financeira.** Trad. Antonio Zorrato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSS, Stephen, **Princípios da Administração Financeira.** São Paulo; Atlas, 2002

ROSS. S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira – Corporate Finance.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002

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

SILVA, Filipe Prado Macedoda. Tomada de decisão financeira: aplicando o processo orçamentário. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 3, 2012.

SILVA, Sobrinho, A. P. S.; TOFOLI, E. T. **A importância do planejamento financeira na organização**, 2017.

SOARES, J. A. R. A análise de risco, **segundo o método de Monte Carlo, aplicada à modelagem financeira das empresas.** Porto Alegre, RS: Faculdade de Ciências Econômica. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. 2006.

SOSCCHINSKI, Caroline Keidann; SCHLOTEFELDT, Josiane de Oliveira; BASSO, Lauri; B., Brizolla Maria Margarete; FILIPIN, Roselaine. **Economic feasibility analysis of investment for dairy production.** *Custos e @gronegocio on line*, [S. l.], v. 14, n. 4, 2018.

TAVARES, C. P. **As estratégias de gestão de Capital de Giro e seus reflexos no desempenho econômico-financeiro de empresas do setor supermercadista.** 2002

TEXEIRA, S. S.; PAIXÃO, W. S. da. Impacto financeiro causado por inadimplência: um estudo em uma empresa de crédito. **Revista Innovare.** 27^a ed. Paraná, 2019.

VALASKOVA, K.; KLIESTIK, T.; GAJDOSIKOVA, D. Distinctive determinants of financial indebtedness: evidence from Slovak and Czech enterprises. **Equilibrium Quarterly Journal of Economics and Economic Policy.** Vol. 16, n. 3, 2021.

VIEIRA, Arley. Sustentabilidade no século XXI: Uma ação social que trará retornos. *Revista CEPPG*, N° 22, páginas 171 à 186. jan. 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: [Brasília]: CAPES UAB



2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa: Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiros. 10 ed. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzato, 2004.