

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC PROFº. JADYR SALLES**  
**Técnico em Administração**

**Luiz Vinícius Farias Ruivo**  
**Maria Eduarda de Souza Moraes**  
**Natã Henrique da Silva Limão**  
**Raica Antonella Bolzan**

**TEMA: FINANÇA EMPRESARIAL** – Importante ferramenta para o  
crescimento das micro e pequenas empresas

**Porto Ferreira**  
**2025**

**Luiz Vinícius Farias Ruivo**  
**Maria Eduarda de Souza Moraes**  
**Natã Henrique da Silva Limão**  
**Raica Antonella Bolzan**

**TEMA: FINANÇA EMPRESARIAL** – Importante ferramenta para o  
crescimento das micro e pequenas empresas

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso Técnico em Administração da  
ETEC Profº Jadyr Salles, orientado pelo  
Profº.Renato Vicente de Paula, como requisito  
parcial para obtenção do título de técnico em  
Administração.

**Porto Ferreira**  
**2025**

**Luiz Vinícius Farias Ruivo**  
**Maria Eduarda de Souza Moraes**  
**Natã Limão**  
**Raica Antonella Bolzan**

## **FINANÇAS EMPRESARIAIS - IMPORTANTE FERRAMENTA PARA O CRESCIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao ensino técnico em administração da ETEC Prof Jadyr Salles, orientado pelo Profº Renato Vicente de Paula, como parte das exigências para a obtenção do título de Técnico em Administração.

Porto Ferreira, 03 de dezembro de 2025

### **BANCA EXAMINADORA**

---

**Profº Ana Júlia dos Santos Rani**  
Licenciatura Plena em Letras - Português e Espanhol

---

**Teresa Cristina Barbosa Rodrigues Croti**  
Bacharel em Administração de empresas  
Bacharel em Ciências Contábeis

---

**Bruno Shildres Giroto Silva**  
Bacharel em Direito  
Tecnólogo em transações imobiliárias  
Pós graduação em direito do trabalho

**Porto Ferreira**  
**2025**



## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos ao professor orientador Renato Vicente de Paula por nos guiar ao estruturar o projeto e nos incentivar durante os treinos.

Agrademos a professora Vanessa Possani por nos orientar sobre as normas ABNT e organização de informações.

Agradecemos aos colegas de sala pelo apoio direto e indireto.

Agradecemos ao administrador financeiro do mercado Vila Rica por nos ceder várias informações pertinentes.

## EPÍGRAFE

“Quando você entender o seu caminho de forma completa, vai poder vê-lo em todas as coisas.”  
Miyamoto Musashi.

## RESUMO

O projeto analisa como a falta de conhecimento financeiro dentro das empresas afeta diretamente o desempenho, a sustentabilidade e o crescimento, especialmente em micro e pequenas empresas, que apresentam altos índices de mortalidade — cerca de 20% encerram as atividades no primeiro ano, segundo o IBGE.

A pesquisa destaca que a ausência de expertise financeira prejudica setores como o financeiro, comercial, operacional, administrativo e de recursos humanos, além de impactar negativamente a relação com stakeholders. Decisões tomadas sem base em análises financeiras geram problemas como falta de liquidez, endividamento, precificação inadequada e baixa rentabilidade.

Para investigar o tema, o estudo utiliza pesquisas bibliográficas, pesquisas online verificadas, entrevistas com profissionais, análises quali-quantitativas e pesquisas de campo, buscando compreender tanto aspectos técnicos quanto comportamentais envolvidos na gestão financeira.

**Palavras-chave:** finanças; Gestão financeira; Custos; *stakeholders*.

## **ABSTRACT**

This project analyzes how a lack of financial knowledge within companies directly affects performance, sustainability, and growth, especially in micro and small businesses, which have high mortality rates—approximately 20% cease operations in their first year, according to IBGE (Brazilian Institute of Geography and Statistics).

The research highlights that the absence of financial expertise harms sectors such as finance, sales, operations, administration, and human resources, in addition to negatively impacting relationships with stakeholders. Decisions made without a basis in financial analysis generate problems such as lack of liquidity, indebtedness, inadequate pricing, and low profitability.

To investigate the topic, the study uses bibliographic research, verified online research, interviews with professionals, qualitative and quantitative analyses, and field research, seeking to understand both the technical and behavioral aspects involved in financial management.

**Keywords:** finance; financial management; costs; stakeholders.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Gráfico 1 – Sua empresa realiza controle de Fluxo de Caixa?

Gráfico 2 – Você possui uma pessoa ou equipe responsável pela gestão financeira?

Gráfico 3 – A sua empresa possui algum planejamento financeiro para o futuro?

Gráfico 4 – A empresa utiliza algum software ou sistema para gerenciar as finanças?

Gráfico 5 – Sua empresa já teve dificuldades em obter crédito ou financiamento?

Gráfico 6 – Você realiza a previsão de receitas e despesas da sua empresa?

Gráfico 7 – Sua empresa possui dívidas ou empréstimos ativos no momento?

Gráfico 8 – Você acompanha regularmente os indicadores financeiros da sua empresa (como lucro, margem, etc.)?

Gráfico 9 – A empresa já passou por algum período de instabilidade financeira?

Gráfico 10 – Você considera que sua empresa tem uma boa saúde financeira atualmente?

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

VPL – Valor Presente Líquido

TIR – Taxa Interna de Retorno

WACC – Custo Médio Ponderado de Capital

ERP – Planejamento de Recursos Empresariais

KPIs – Indicadores Chave de Desempenho

BI – Noção de negócios (*Bussness intelligence*)

EBITDA – Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização

ROA – Retorno sobre Ativos

ROE – Retorno sobre Patrimônio Líquido

GEC – Gestão Estratégica de Custos

GDQ – Garantia de Qualidade

COPOM – Comitê de política Monetária

M&A – Fusões e Aquisições

CDF – Contrato por diferença

ONG – Organização Não Governamental

ESG – Ambiental, social e governamental (*Environmental, Social and Governance*)

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....</b>                                                                         | <b>9</b>  |
| 1.1 Contextualização.....                                                                                   | 9         |
| 1.2 Justificativa.....                                                                                      | 9         |
| 1.3 Problema de pesquisa.....                                                                               | 9         |
| 1.4 Objetivos.....                                                                                          | 9         |
| 1.4.1 Objetivo geral.....                                                                                   | 9         |
| 1.4.2 Objetivos específicos.....                                                                            | 9         |
| 1.5 Metodologia.....                                                                                        | 10        |
| 1.6 Estrutura do trabalho.....                                                                              | 10        |
| <b>CAPÍTULO 2 – DEFINIÇÃO DE FINANÇAS E A IMPORTÂNCIA DA ÁREA<br/>FINANCEIRA PARA AS EMPRESAS.....</b>      | <b>12</b> |
| 2.1 Conceito de finanças.....                                                                               | 12        |
| 2.2 Importância da área financeira para as empresas.....                                                    | 13        |
| 2.3 Evolução histórica das finanças empresariais.....                                                       | 14        |
| 2.4 Principais subáreas das finanças.....                                                                   | 15        |
| 2.5 A tecnologia na gestão financeira.....                                                                  | 15        |
| 2.6 Integração da área financeira com outras áreas da empresa.....                                          | 16        |
| 2.7 Desafios da gestão financeira na atualidade.....                                                        | 16        |
| <b>CAPÍTULO 3 – O IMPACTO DA FALTA DE ANÁLISE FINANCEIRA NOS<br/>RESULTADOS DAS EMPRESAS.....</b>           | <b>18</b> |
| 3.1 Planejamento e controle financeiro.....                                                                 | 18        |
| 3.2 Gestão do Fluxo de Caixa e Capital de Giro.....                                                         | 18        |
| 3.3 Custeio, Precificação e Formação de Preço.....                                                          | 18        |
| 3.4 Indicadores de Desempenho Financeiro.....                                                               | 19        |
| 3.5 Tomada de Decisão e Risco.....                                                                          | 19        |
| 3.6 Síntese do Referencial.....                                                                             | 19        |
| <b>CAPÍTULO 4 – CASES DE SUCESSO DE EMPRESAS COM PROPÓSITO<br/>FINANCEIRO ESTABELECIDO.....</b>             | <b>21</b> |
| 4.1 Nubank – de Startup para gigante financeira.....                                                        | 21        |
| 4.2 Cacau Show – de microempresa familiar para líder do setor.....                                          | 21        |
| <b>CAPÍTULO 5 – FINANÇAS COMPORTAMENTAIS: COMO A PSICOLOGIA AFETA<br/>AS DECISÕES DE INVESTIMENTOS.....</b> | <b>23</b> |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1 Finanças Tradicionais x Finanças Comportamentais.....                                      | 23        |
| 5.2 Heurísticas e Vieses Cognitivos.....                                                       | 23        |
| 5.3 Emoções e Tomada de Decisão.....                                                           | 24        |
| 5.4 Efeito Manada e FOMO.....                                                                  | 24        |
| 5.5 Implicações das Finanças Comportamentais.....                                              | 24        |
| 5.6 Síntese do Referencial.....                                                                | 25        |
| <b>CAPÍTULO 6 -GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS E SUA RELEVÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>         | <b>26</b> |
| 6.1 Gestão Estratégica de Custos.....                                                          | 26        |
| 6.2 Custos da Qualidade como Ferramenta Estratégica.....                                       | 26        |
| 6.3 Estratégias para Reduzir Custos sem Comprometer os Serviços.....                           | 27        |
| 6.4 Análise Crítica e Implicações Práticas.....                                                | 28        |
| <b>CAPÍTULO 7 – O IMPACTO DA TAXA DE JUROS NAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL.....</b> | <b>29</b> |
| 7.1 Conceituando.....                                                                          | 29        |
| 7.2 A Taxa de Juros e Seu Papel na Economia.....                                               | 29        |
| 7.3 Estratégias de Crescimento Empresarial: Conceitos e Abordagens.....                        | 29        |
| 7.4 Impactos Diretos da Taxa de Juros nas Estratégias Empresariais.....                        | 30        |
| 7.4.1 Custo de Capital.....                                                                    | 30        |
| 7.4.2 Decisões de Investimento.....                                                            | 30        |
| 7.4.3 Financiamento e Estrutura de Capital.....                                                | 30        |
| 7.4.4 Comportamento do Consumo.....                                                            | 31        |
| 7.4.5 Gestão de Riscos Financeiros.....                                                        | 31        |
| 7.4.6 Impacto na Avaliação de Empresas e Fusões & Aquisições.....                              | 31        |
| 7.4.7 Setores Mais Sensíveis à Taxa de Juros.....                                              | 32        |
| 7.5 Estratégias Empresariais em Diferentes Cenários de Juros.....                              | 32        |
| 7.5.1 Cenário de Juros Elevados.....                                                           | 32        |
| 7.5.2 Cenário de Juros Baixos.....                                                             | 32        |
| 7.5.3 Estratégias em Contextos de Volatilidade e Incerteza.....                                | 33        |
| 7.6 Considerações Finais.....                                                                  | 33        |
| 7.7 Reflexão Final Ampliada.....                                                               | 33        |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 8 – A IMPORTÂNCIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA ÁREA FINANCEIRA DAS EMPRESAS.....</b> | <b>35</b> |
| 8.1 introdução.....                                                                            | 35        |
| 8.2 A Teoria dos Stakeholders.....                                                             | 35        |
| 8.2.1 Tipos de Stakeholders.....                                                               | 35        |
| 8.2.2 Modelo de Saliência de Stakeholders.....                                                 | 36        |
| 8.3 A Relação Entre Stakeholders e Desempenho Financeiro.....                                  | 36        |
| 8.3.1 Impacto dos Stakeholders Internos nas Finanças.....                                      | 36        |
| 8.3.2 Stakeholders Externos e Suas Implicações Financeiras.....                                | 37        |
| 8.4. A Importância dos Stakeholders no Setor Financeiro.....                                   | 37        |
| 8.4.1 Gestão de <i>Stakeholders</i> no Setor Bancário.....                                     | 37        |
| 8.4.2 Investimentos Sustentáveis e ESG.....                                                    | 37        |
| 8.5 Conclusão.....                                                                             | 38        |
| <b>CAPÍTULO 9 – Resultados e análises das pesquisas.....</b>                                   | <b>39</b> |
| 9.1 Formulário.....                                                                            | 39        |
| 9.2 Entrevista.....                                                                            | 44        |
| 9.2.1 Gestão do fluxo de caixa.....                                                            | 44        |
| 9.2.2 Falta de profissional da área financeira.....                                            | 45        |
| 9.2.3 Alocação de recursos ineficiente.....                                                    | 45        |
| 9.2.4 Comportamento empresarial.....                                                           | 45        |
| <b>CAPÍTULO 10 – Considerações finais e sugestões.....</b>                                     | <b>47</b> |
| <b>REFÊNCIAS.....</b>                                                                          | <b>48</b> |
| <b>GLOSSÁRIO.....</b>                                                                          | <b>54</b> |
| <b>APÊNDICE.....</b>                                                                           | <b>57</b> |

## **CAPÍTULO 1 – Introdução**

### **1.1 Contextualização**

O projeto tem como tema abordar como a falta de expertise sobre finanças dentro da área empresarial afeta diversos setores como: financeiro, operacional, administrativo, comercial, recursos humanos e *stakeholders*.

Com isso, evidenciar pontos como: como a falta de análise financeira impactam nos resultados financeiros das empresas, cases de sucesso de empresas com propósito financeiro estabelecido, finanças comportamentais, estratégias para reduzir custos sem comprometer a qualidade, impacto das taxas de juros e a importância dos *stakeholders*.

Versar sobre tal tema, torna-se crucial a partir do momento que micro e pequenas empresas, em sua maioria, não sobrevivem ao primeiro ano de atividade.

A falta de conhecimento financeiro nas empresas leva a decisões erradas e baseadas apenas em curto prazo, por isso, é de suma importância que profissionais dessas áreas tenham profundo conhecimento sobre esse tema.

Para abordar este tema, o grupo adotará como ferramentas de trabalho: pesquisas em sites especializados, entrevistas com profissionais da área, pesquisas de campo, bibliográficas e pesquisas qualitativas.

### **1.2 Justificativa**

No Brasil, estima-se que cerca de 20% das empresas fecham as portas no primeiro ano de atividade, segundo o IBGE. Isso significa que, em média, a cada cinco empresas que abrem, uma não completa o primeiro ano.

Tais fatos, são consequências de uma administração financeira ineficiente.

Por esse motivo, é fundamental enfatizar que profissionais dessa área obtenham profundo conhecimento sobre o assunto.

### **1.3 Problema de pesquisa**

Como a falta de conhecimento financeiro na área empresarial afeta o crescimento das micro e pequenas empresas.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo geral**

Procurar evidenciar que a notória carência de profissionais com expertise no mercado financeiro corrobora para resultados negativos e evidente em gerência financeira das empresas.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Finanças: definição e importância da área financeira para as empresas
- Como a falta de análise financeira e acompanhamentos adequados impactam nos resultados financeiros das empresas
- Cases de sucesso de empresas com propósito financeiro estabelecido
- Finanças comportamentais: como a psicologia afeta as decisões de investimentos
- Estratégias para reduzir custos sem comprometer a qualidade dos serviços
- O impacto da taxa de juros nas estratégias de crescimento empresarial
- A importância *Stakeholders* nas áreas financeiras das empresas

### **1.5 Metodologia**

Para abordar este tema o grupo adotará como ferramenta de trabalho: pesquisas em sites com verificação de segurança e veracidade e apoio governamental, entrevistas com profissionais da área, pesquisas de campo, pesquisas bibliográficas através de livros sobre o tema e trabalhos de conclusão de cursos com temas semelhantes como apoio e pesquisas qualitativas e quantitativas.

Optou-se por essa metodologia pois o objetivo é compreender percepções e experiências, o que exige dados mais descritivos, subjetivos, favorecendo a compreensão detalhada das dinâmicas e das empresas envolvidas.

### **1.6 Estrutura do trabalho**

1º Capítulo: Introdução

2º Capítulo: Finanças - definição e importância nas áreas financeiras.

3º Capítulo: Como a falta de análise financeira e acompanhamento impactam nos resultados financeiros das empresas.

4º Capítulo: Cases de sucesso de empresas com propósito financeiro estabelecido.

5º Capítulo: Finanças comportamentais- como a psicologia afeta as decisões de investimentos.

6º Capítulo: Estratégias para reduzir custos sem comprometer a qualidade dos serviços.

7º Capítulo: O impacto das taxas de juros nas estratégias de crescimento empresarial.

8º Capítulo: A importância dos stakeholders nas áreas financeiras das empresas.

9º Capítulo: Resultados e análises das pesquisas.

10º Capítulo: Conclusões com base nas pesquisas e sugestões.

## **CAPÍTULO 2 – Definição de finanças e a importância da área financeira para as empresas**

### **2.1 Conceito de Finanças**

As finanças constituem uma das áreas mais estratégicas dentro de uma organização, sendo responsáveis por garantir a gestão eficiente dos recursos monetários e patrimoniais. O estudo das finanças empresariais compreende um conjunto de técnicas, análises e práticas voltadas à captação, alocação e controle dos recursos financeiros, com o objetivo de maximizar o valor da empresa, aumentar sua lucratividade e garantir sua perenidade no mercado.

Segundo Gitman (2010), as finanças corporativas tratam do processo de planejamento, obtenção e utilização dos recursos financeiros por parte das empresas, com foco na criação de valor para os acionistas. Complementarmente, Assaf Neto (2012) destaca que a gestão financeira visa otimizar a relação risco-retorno das decisões empresariais, promovendo uma administração mais racional e eficiente do capital.

As principais atividades da área financeira incluem:

- Planejamento financeiro e orçamentário: previsão de receitas e despesas futuras, definição de metas e estratégias de alocação de recursos.
- Gestão do fluxo de caixa: controle das entradas e saídas de dinheiro, garantindo que a empresa mantenha sua liquidez e possa honrar seus compromissos financeiros.
- Análise e viabilidade de investimentos: avaliação de projetos de investimento com base em indicadores como Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *Payback*.
- Captação de recursos: escolha das melhores fontes de financiamento, sejam internas (lucros retidos) ou externas (empréstimos, emissão de ações ou debêntures).
- Gestão de riscos financeiros: identificação, mensuração e controle dos riscos associados às operações financeiras, como variações cambiais, taxas de juros e inadimplência.

Além disso, o campo das finanças também está relacionado ao comportamento dos mercados financeiros e à forma como as informações são interpretadas pelos gestores. A teoria da estrutura de capital, por exemplo, aborda como a composição entre capital próprio e capital de terceiros influencia o valor da empresa e seu custo médio ponderado de capital (WACC).

Nesse contexto, a área de finanças se torna fundamental para a tomada de decisões estratégicas, pois fornece os dados e análises necessárias para que os gestores escolham os caminhos mais seguros e rentáveis. A atuação integrada da área financeira com outras áreas organizacionais, como *marketing*, operações e recursos humanos, também é essencial para o sucesso empresarial.

## **2.2 A Importância da Área Financeira para as Empresas**

A área financeira possui um papel decisivo no desempenho e na continuidade das empresas, funcionando como uma base para o planejamento estratégico e para o controle gerencial. Em um cenário econômico caracterizado por rápidas mudanças, instabilidades e alta competitividade, a capacidade de gerir bem os recursos financeiros tornou-se uma vantagem competitiva relevante.

Uma administração financeira eficaz é aquela que garante o equilíbrio entre risco e retorno, sustentabilidade e crescimento. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002), a função financeira está diretamente relacionada à maximização do valor da empresa no longo prazo, o que implica em decisões bem fundamentadas sobre financiamento, investimentos e distribuição de resultados.

Entre os principais benefícios proporcionados por uma gestão financeira eficiente, destacam-se:

- Sustentabilidade financeira: manutenção da liquidez, solvência e rentabilidade, assegurando a continuidade operacional da empresa mesmo em períodos de crise.
- Tomada de decisões assertivas: com base em indicadores financeiros confiáveis, os gestores podem avaliar o desempenho da empresa, antecipar riscos e escolher as estratégias mais adequadas.
- Alocação eficiente dos recursos: o capital disponível é direcionado para áreas e projetos que gerem maior retorno, evitando desperdícios e investimentos improdutivos.
- Prevenção de endividamentos excessivos: ao controlar adequadamente o ciclo financeiro e o capital de giro, evita-se a dependência de financiamentos onerosos e comprometedores.

- Melhoria na relação com stakeholders: a transparência financeira e a saúde econômica da empresa aumentam a confiança de investidores, fornecedores, clientes e colaboradores.

A gestão do capital de giro, por exemplo, é um dos elementos mais críticos da administração financeira, pois envolve a capacidade da empresa em manter-se operacional no curto prazo. A insuficiência de capital de giro pode levar a atrasos em pagamentos, perda de crédito com fornecedores e até mesmo à falência.

Além disso, a área financeira é fundamental no processo de planejamento estratégico, pois fornece projeções e análises que permitem à empresa simular diferentes cenários, medir riscos e estabelecer objetivos mensuráveis. Com base em estudos de viabilidade econômica e financeira, é possível decidir, por exemplo, pela abertura de uma nova unidade, lançamento de um produto ou entrada em um novo mercado.

Nos dias atuais, com o avanço da tecnologia e a transformação digital, o papel da área financeira tem se tornado ainda mais analítico e estratégico. Ferramentas como *business intelligence*, ERP e *dashboards* financeiros permitem maior agilidade na análise de dados, facilitando o acompanhamento em tempo real dos principais indicadores de desempenho (KPIs financeiros).

Portanto, a área financeira não deve ser vista apenas como um setor contábil ou operacional, mas como um agente transformador, capaz de gerar insights valiosos e promover o alinhamento entre os recursos financeiros e os objetivos organizacionais. Uma empresa que investe em uma gestão financeira sólida está melhor preparada para enfrentar os desafios do mercado, crescer de forma sustentável e gerar valor contínuo para seus *stakeholders*.

### **2.3 Evolução Histórica das Finanças Empresariais**

A área de finanças empresariais evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas. Inicialmente, as finanças eram focadas quase exclusivamente na contabilidade e no controle de registros financeiros. No entanto, com o desenvolvimento dos mercados de capitais e a crescente complexidade das organizações, a função financeira passou a ter um papel mais estratégico.

Durante a década de 1950, surgiu a chamada “moderna teoria das finanças corporativas”, com a contribuição de autores como Modigliani e Miller (1958), que

apresentaram a Teoria da Estrutura de Capital. Desde então, as finanças deixaram de ser apenas um setor técnico para se tornarem um elemento central do processo decisório nas empresas.

Atualmente, a área financeira combina conceitos de economia, estatística, administração e tecnologia, integrando diversas disciplinas em busca de uma gestão mais eficiente e orientada à geração de valor.

## **2.4 Principais Subáreas das Finanças**

As finanças empresariais se dividem em diferentes subáreas, cada uma com foco específico, mas inter-relacionadas entre si:

- **Finanças Corporativas:** trata das decisões estratégicas de financiamento, investimento e distribuição de lucros. O objetivo principal é maximizar o valor da empresa para os acionistas.
- **Gestão Financeira Operacional:** foca na administração do capital de giro, fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, controle de custos e análise de resultados operacionais.
- **Mercado Financeiro:** estuda o ambiente onde ocorrem as negociações de ativos financeiros, como ações, títulos e derivativos, além da interação entre empresas e instituições financeiras.
- **Planejamento Financeiro:** envolve a elaboração de orçamentos, projeções e metas, além da análise de cenários e riscos econômicos.
- **Gestão de Riscos:** identifica, mensura e propõe ações para mitigar riscos financeiros que podem impactar a empresa, como variações cambiais, inflação, inadimplência e crédito.

Cada uma dessas subáreas contribui para o fortalecimento da gestão financeira como um todo, sendo essencial que os profissionais da área dominem os conceitos e ferramentas aplicados em cada uma delas.

## **2.5 A Tecnologia na Gestão Financeira**

A transformação digital impactou profundamente a forma como as finanças são geridas nas organizações. O uso de sistemas integrados (ERP), softwares de gestão financeira, inteligência artificial e análise de *big data* permite maior precisão nas análises, redução de erros e tomada de decisões em tempo real.

Além disso, ferramentas como *Business Intelligence* (BI) permitem criar *dashboards* interativos e indicadores-chave de desempenho (KPIs), facilitando o acompanhamento dos resultados financeiros de maneira visual e acessível.

A automação de processos financeiros, como conciliações bancárias, emissão de notas fiscais e geração de relatórios, libera tempo dos profissionais para atividades mais analíticas e estratégicas, reforçando o papel da área como parceira do negócio.

## **2.6 Integração da Área Financeira com Outras Áreas da Empresa**

Para que a gestão financeira seja realmente eficaz, é necessário que ela esteja integrada às demais áreas organizacionais. A colaboração entre setores como produção, *marketing*, vendas, logística e recursos humanos é fundamental para o alinhamento estratégico da empresa.

Por exemplo:

- A área de vendas precisa informar suas projeções de faturamento para que o setor financeiro possa planejar o fluxo de caixa.
- A área de recursos humanos depende da área financeira para viabilizar planos de cargos, salários e benefícios compatíveis com o orçamento.
- A área de operações necessita de suporte financeiro para aquisição de equipamentos, controle de estoques e aumento de capacidade produtiva.

Dessa forma, o setor financeiro atua como um elo entre as diversas funções da empresa, garantindo que as decisões tomadas estejam em conformidade com a realidade econômica e as metas organizacionais.

## **2.7 Desafios da Gestão Financeira na Atualidade**

As empresas enfrentam diversos desafios financeiros em um ambiente econômico volátil, marcado por incertezas políticas, inflação, mudanças fiscais e competitividade global. Dentre os principais desafios da gestão financeira moderna, destacam-se:

- A previsibilidade de receitas e despesas em cenários instáveis;
- A gestão de custos e despesas operacionais em busca de maior eficiência;
- O acesso a crédito e capital a taxas viáveis;

- A compliance com normas fiscais, tributárias e contábeis;
- A necessidade de inovação e digitalização dos processos financeiros;
- A captação e retenção de talentos com perfil analítico e visão estratégica.

A superação desses desafios exige um setor financeiro preparado, com profissionais qualificados, visão de longo prazo e capacidade de adaptação constante às mudanças do mercado.

## **CAPÍTULO 3 – O impacto da falta de análise financeira nos resultados das empresas**

A sustentabilidade financeira de uma organização depende diretamente da sua capacidade de planejar, analisar e acompanhar seus resultados econômicos. Quando não há controle sistemático dos indicadores financeiros, as decisões passam a ser tomadas com base em percepções e não em dados concretos. Isso aumenta o risco de perda de liquidez, redução da rentabilidade e dificuldade de adaptação às demandas do mercado. Assim, compreender a importância da análise financeira não apenas fortalece a gestão, como também torna possível identificar falhas e corrigir rotas antes que os impactos negativos se consolidem.

### **3.1 Planejamento e Controle Financeiro**

O planejamento financeiro é definido como o processo de estabelecer metas de curto, médio e longo prazo, traduzindo-as em projeções orçamentárias e fluxos de caixa. Segundo Padoveze (2019, p. 87), “o orçamento empresarial não é apenas um plano financeiro, mas também um instrumento de gestão, controle e avaliação de desempenho”. A ausência desse instrumento compromete a capacidade gerencial de antecipar problemas e de realocar recursos de forma eficiente.

Além do orçamento, o controle financeiro envolve a análise periódica de indicadores de desempenho, possibilitando correções tempestivas. Assaf Neto (2020, p. 65) destaca que “a análise das demonstrações contábeis permite compreender a real situação econômico-financeira da empresa, servindo de base para as decisões gerenciais”.

### **3.2 Gestão do Fluxo de Caixa e Capital de Giro**

O fluxo de caixa é considerado uma das ferramentas mais críticas para a sobrevivência empresarial. Para Gitman (2018, p. 102), “o fluxo de caixa é o elo entre as operações de uma empresa e suas decisões de investimento e financiamento”. Falhas no monitoramento tendem a gerar crises de liquidez, forçando a empresa a recorrer a capital de terceiros com custos elevados.

A administração do capital de giro, por sua vez, envolve a gestão dos prazos médios de recebimento, pagamento e giro de estoques. De acordo com Assaf Neto (2020, p. 154), “a adequada gestão do capital de giro é condição essencial para manter a liquidez e a continuidade operacional da empresa”.

### **3.3 Custeio, Precificação e Formação de Preço**

A análise de custos e margens é igualmente decisiva para a saúde financeira. Horngren, Datar e Rajan (2016, p. 211) afirmam que “a determinação da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio fornece subsídios fundamentais para o processo de decisão gerencial”. Sem esses instrumentos, as empresas frequentemente definem preços apenas com base em concorrência ou intuição, o que pode resultar em margens insuficientes para cobrir custos fixos e gerar lucro.

### **3.4 Indicadores de Desempenho Financeiro**

O uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs) financeiros permite mensurar a eficiência e a eficácia das estratégias adotadas. Segundo Brigham e Ehrhardt (2016, p. 45), “os índices financeiros são ferramentas importantes para avaliar a posição econômica da empresa e compará-la ao longo do tempo ou com outras companhias do setor”.

Entre os mais relevantes, destacam-se:

- Liquidez corrente: mede a capacidade de a empresa honrar obrigações de curto prazo;
- Margem operacional (EBITDA): expressa a eficiência operacional;
- Retorno sobre ativos (ROA) e sobre patrimônio (ROE): avaliam a rentabilidade em relação aos recursos investidos;
- Ciclo financeiro: indica o tempo médio em que o capital permanece imobilizado em estoques e contas a receber.
- A ausência de acompanhamento desses indicadores gera uma gestão reativa, em que as decisões são tomadas apenas diante de crises, e não de forma preventiva.

### **3.5 Tomada de Decisão e Risco**

A literatura sobre finanças comportamentais também aponta que, sem informações financeiras estruturadas, gestores tendem a decidir com base em intuição. Kahneman (2012, p. 142) ressalta que “as pessoas tendem a confiar excessivamente em suas impressões imediatas, mesmo diante de evidências objetivas contrárias”, o que amplia o risco de escolhas equivocadas e investimentos mal planejados.

### **3.6 Síntese do Referencial**

A revisão da literatura evidencia que a ausência de análise e acompanhamento financeiros impacta negativamente os resultados das empresas em múltiplas dimensões:

- Liquidez, pela falta de previsibilidade de caixa;
- Rentabilidade, devido a precificação inadequada e controle deficiente de custos;
- Competitividade, pela incapacidade de ajustar estratégias de forma ágil;
- Sustentabilidade, em razão da vulnerabilidade a crises financeiras.

## **CAPÍTULO 4 – Cases de sucesso de empresas com propósito financeiro estabelecido**

### **4.1 Nubank – de Startup para uma das empresas mais valiosas da América Latina**

O Nubank começou em 2013 como uma pequena fintech brasileira, com poucos funcionários e capital limitado. Seu objetivo inicial era oferecer um cartão de crédito sem tarifas, algo inovador no país. Mesmo sendo uma microempresa na época, o Nubank se destacou por uma gestão financeira extremamente estratégica.

Práticas financeiras que levaram ao sucesso:

- Controle rigoroso dos custos operacionais, focando em eficiência digital
- Reinvestimento de lucros em tecnologia ao invés de ampliar gastos administrativos
- Crescimento planejado, sem expansão precipitada
- Modelo escalável, que permitiu aumentar a base de clientes sem elevar muito os custos

Resultados:

- Tornou-se uma das maiores fintechs do mundo, com milhões de clientes
- Em 2021, foi listada na Bolsa de Nova York, alcançando alto valor de mercado
- Se consolidou como uma empresa financeiramente sólida e referência mundial em inovação
- Esse case mostra como uma boa gestão financeira pode transformar uma microempresa tecnológica em um gigante global

### **4.2 Cacau Show – De microempresa familiar para gigante do chocolate**

A Cacau Show iniciou em 1988 com apenas R\$ 500 de investimento e uma pequena produção artesanal. Seu fundador, Alexandre Costa, começou vendendo chocolates porta a porta. A expansão foi possível principalmente graças a um planejamento financeiro disciplinado.

Práticas financeiras que levaram ao sucesso:

- Controle de custos de produção, mantendo preços competitivos
- Reinvestimento contínuo dos lucros para aumentar a capacidade produtiva
- Modelo de franquias, que reduziu riscos financeiros ao permitir crescimento através de parceiros

- Gestão eficiente de estoque, evitando perdas e melhorando o giro de produtos

Resultados:

- Mais de 2.000 lojas espalhadas pelo Brasil
- Tornou-se uma das maiores redes de chocolates finos do mundo
- Mantém estabilidade financeira e alto faturamento anual graças à padronização e ao controle financeiro

## **CAPÍTULO 5 – Finanças comportamentais: como a psicologia afeta as decisões de investimentos**

A psicologia cognitiva e emocional é a principal responsável pela forma como os investidores processam informações, avaliam riscos e reagem a ganhos e perdas. É ela que explica por que muitas decisões financeiras são tomadas com base em percepções, atalhos mentais (vieses) e emoções, e não apenas na lógica e na racionalidade.

O campo das finanças comportamentais surgiu como uma resposta às limitações da teoria financeira tradicional, que pressupõe que os agentes econômicos são totalmente racionais e maximizadores de utilidade. Estudos mais recentes demonstraram que fatores psicológicos e emocionais influenciam significativamente o processo de tomada de decisão financeira, resultando em desvios em relação ao que seria esperado pela teoria clássica.

### **5.1 Finanças Tradicionais x Finanças Comportamentais**

A teoria financeira tradicional, baseada na hipótese de mercados eficientes, sustenta que os preços dos ativos refletem todas as informações disponíveis e que os investidores agem racionalmente. Fama (1970, p. 383) afirma que “um mercado de capitais é eficiente quando os preços refletem plenamente as informações disponíveis”.

Contudo, a realidade mostrou discrepâncias entre esse ideal e o comportamento real dos investidores. Kahneman e Tversky (1979, p. 263), ao desenvolverem a Teoria da Perspectiva (*Prospect Theory*), evidenciaram que “as pessoas avaliam ganhos e perdas de forma assimétrica, sendo mais sensíveis a perdas do que a ganhos equivalentes”. Esse achado abriu caminho para a consolidação das finanças comportamentais como área de estudo.

### **5.2 Heurísticas e Vieses Cognitivos**

Os investidores frequentemente recorrem a atalhos mentais, conhecidos como heurísticas, para simplificar decisões complexas. No entanto, tais heurísticas podem gerar vieses sistemáticos. Kahneman (2012, p. 98) ressalta que “a mente humana é propensa a erros previsíveis, especialmente quando enfrenta incerteza e pressão de tempo”.

Entre os principais vieses, destacam-se:

- Excesso de confiança: tendência a superestimar o próprio conhecimento e capacidade de prever o mercado;

- Ancoragem: influência desproporcional de informações iniciais sobre a decisão;
- Representatividade: julgamentos baseados em estereótipos ou padrões percebidos, ignorando probabilidades reais;
- Aversão à perda: forte impacto emocional de perdas em comparação a ganhos de igual magnitude.

### **5.3 Emoções e Tomada de Decisão**

As emoções também exercem papel decisivo no processo de investimento. De acordo com Shefrin (2007, p. 56), “os sentimentos de medo e ganância frequentemente conduzem os investidores a comprar e vender em momentos inadequados”. O medo pode levar à venda precipitada de ativos em períodos de queda, enquanto a euforia pode estimular compras em momentos de alta, reforçando comportamentos de manada.

Thaler (2015, p. 129) acrescenta que “as preferências humanas não são fixas nem invariáveis, mas dependem do contexto, do enquadramento da decisão e das emoções envolvidas”. Assim, decisões financeiras não podem ser compreendidas apenas por modelos racionais, mas devem considerar fatores emocionais.

### **5.4 Efeito Manada e FOMO**

Um dos comportamentos mais observados nos mercados é o chamado efeito manada, em que investidores seguem decisões de outros, muitas vezes sem análise própria. Shiller (2015, p. 34) argumenta que “os mercados são suscetíveis a bolhas especulativas porque as pessoas tendem a imitar umas às outras, movidas por narrativas e sentimentos coletivos”.

Nos últimos anos, esse comportamento tem sido amplificado pelo fenômeno conhecido como FOMO (medo de ficar de fora), especialmente em ativos de alto risco como criptomoedas. Esse viés leva investidores a tomar decisões precipitadas apenas para não perder oportunidades percebidas.

### **5.5 Implicações das Finanças Comportamentais**

O reconhecimento da influência da psicologia sobre as decisões de investimento tem implicações práticas. Para investidores, compreender os próprios vieses pode reduzir erros recorrentes. Para instituições financeiras, o uso de insights comportamentais permite desenvolver produtos e estratégias mais aderentes ao perfil real do cliente.

Segundo Statman (2019, p. 14), “as finanças comportamentais ajudam a entender que os investidores não buscam apenas riqueza, mas também expressar valores, obter status e evitar arrependimento”. Assim, a racionalidade limitada e os fatores emocionais precisam ser incorporados na análise de mercado e nas políticas de investimento.

## **5.6 Síntese do Referencial**

A literatura revisada demonstra que as finanças comportamentais são fundamentais para explicar desvios das teorias tradicionais. Vieses cognitivos, emoções e comportamento coletivo interferem diretamente nas decisões de investimento, podendo gerar perdas financeiras ou inflar bolhas especulativas. Portanto, compreender esses mecanismos é essencial para aprimorar a tomada de decisão e a gestão de risco em ambientes de incerteza.

## **CAPÍTULO 6 – Gestão Estratégica de Custos e sua relevância nas organizações**

### **6.1 Gestão Estratégica de Custos**

No atual cenário econômico globalizado e altamente competitivo, a gestão estratégica de custos tornou-se um instrumento essencial para a sustentabilidade das empresas. De acordo com Shank e Govindarajan (1997), compreender e administrar os custos organizacionais sob uma perspectiva estratégica é fundamental para alcançar e manter vantagens competitivas sustentáveis. Apesar de a importância da gestão de custos ser amplamente reconhecida, muitas empresas ainda não possuem métodos confiáveis de controle e acabam negligenciando o potencial dessa ferramenta como suporte à tomada de decisão.

A evolução do conceito de custos acompanha as transformações industriais e mercadológicas desde a Revolução Industrial, sendo hoje considerada uma base indispensável para o desenvolvimento das organizações. Um sistema de custeio bem estruturado permite reduzir desperdícios, retrabalhos e perdas de materiais, assegurando a eficiência produtiva e o aumento da lucratividade, sem a necessidade de repassar os custos adicionais ao cliente final (Shank & Govindarajan, 1997).

Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Custos (GEC) surge como uma abordagem integrada, que combina análise financeira, operacional e estratégica, utilizando as informações de custos para desenvolver planos de ação mais eficientes. Crepaldi (2008) ressalta que, para usufruir dos benefícios dessa gestão, é necessário possuir sistemas de informação eficazes e gestores capacitados, capazes de interpretar os dados e propor soluções que maximizem o desempenho organizacional. Assim, a GEC não se limita apenas ao controle de despesas, mas também serve como base para o planejamento de longo prazo e o fortalecimento da competitividade empresarial.

Em micro e pequenas empresas, essa necessidade se torna ainda mais evidente. Conforme Cacciamali (1997), esses negócios enfrentam limitações estruturais e financeiras que dificultam o acesso à inovação e à capacitação técnica, tornando a adoção de práticas estratégicas de gestão de custos um diferencial decisivo para sua sobrevivência no mercado. Dessa forma, investir em processos de controle e análise de custos é uma condição indispensável para que as organizações de menor porte mantenham-se competitivas frente às grandes corporações.

### **6.2 Custos da Qualidade como Ferramenta Estratégica**

A busca pela redução de custos sem comprometer a qualidade dos produtos e serviços é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas contemporâneas. Segundo Juran e Gryna (apud Maia, 2006), a qualidade está relacionada à “adequação ao uso” (*fitness for use*), conceito que originou o termo Custos da Qualidade (CDQ), criado por Juran em 1951. O autor afirma que compreender os custos da qualidade é essencial para o aprimoramento contínuo dos processos, pois permite identificar falhas, retrabalhos e desperdícios, possibilitando ações preventivas que reduzem gastos desnecessários.

Melo, Souza e Collaziol (2006) complementam que os custos da qualidade atuam como direcionadores estratégicos, pois, ao serem mensurados, orientam as empresas na identificação das causas de ineficiência, possibilitando o desenvolvimento de programas de melhoria e redução de custos. De modo semelhante, Alves e Trindade (2012) destacam que o controle desses custos favorece o uso adequado dos recursos produtivos, o direcionamento das equipes e a análise do desempenho empresarial, fortalecendo o processo decisório e o alcance dos objetivos estratégicos.

Assim, investir em qualidade não deve ser interpretado como um aumento de despesa, mas sim como uma estratégia de economia sustentável, uma vez que reduz as perdas operacionais e eleva a satisfação do cliente. Esse equilíbrio entre custo e qualidade é essencial para manter a competitividade, principalmente em períodos de instabilidade econômica.

### **6.3 Estratégias para Reduzir Custos sem Comprometer os Serviços**

Reduzir custos sem comprometer a qualidade dos serviços exige planejamento, controle e inovação. De acordo com o Sebrae (2020), é plenamente possível otimizar despesas e manter o padrão de qualidade desde que a empresa adote práticas equilibradas, como ações corretivas e preventivas, revisão de processos, manutenção preventiva de equipamentos e controle eficiente do fluxo de caixa. A automatização de rotinas e o uso de softwares de gestão também contribuem para centralizar informações e evitar desperdícios.

Borges et al. (2010) e Oda (2018) ressaltam a importância do setor de compras nesse contexto, pois ele representa uma das áreas com maior impacto nos custos totais de uma organização. O gerenciamento eficiente das compras permite negociar melhores condições com fornecedores, assegurar a qualidade dos insumos e evitar excessos de estoque. Bertaglia (2009) complementa que a gestão de compras não deve se restringir ao simples ato de adquirir produtos, mas envolver planejamento estratégico de custo, qualidade e tempo.

Outras práticas de gestão que contribuem para a redução de custos incluem a terceirização de atividades secundárias, a capacitação contínua dos colaboradores, o gerenciamento de riscos e a realização de auditorias internas. Essas medidas permitem que a empresa mantenha o foco em suas atividades principais e utilize os recursos de forma mais racional.

No setor de serviços, o desafio é ainda maior. Segundo Wirtz e Zeithaml (2017), empresas de serviços operam em ambientes de alta variabilidade e produção simultânea ao consumo, o que dificulta a padronização e o controle de qualidade. A personalização das demandas e o envolvimento direto do cliente no processo aumentam a complexidade da gestão de custos e exigem flexibilidade operacional. Assim, alcançar a excelência em serviços com eficiência de custos requer equilíbrio entre produtividade, inovação e qualidade no atendimento.

#### **6.4 Análise Crítica e Implicações Práticas**

Observa-se que a redução de custos não deve ser tratada apenas como uma medida emergencial, mas como uma estratégia de gestão contínua. Empresas que adotam uma postura preventiva e estratégica frente aos custos conseguem identificar gargalos operacionais, evitar desperdícios e investir de forma mais assertiva em inovação. Segundo Crepaldi (2008), a falta de conhecimento técnico e a utilização de sistemas de custeio obsoletos são fatores que ainda comprometem o desempenho de muitas empresas brasileiras.

Portanto, a integração entre gestão de custos, qualidade e inovação tecnológica é o caminho mais eficaz para assegurar a competitividade organizacional. O uso de ferramentas modernas de controle, aliado ao treinamento constante das equipes e ao fortalecimento da cultura de melhoria contínua, contribui para a sustentabilidade financeira e o crescimento a longo prazo.

## **Capítulo 7 – O impacto da Taxa de Juros nas estratégias de crescimento empresarial**

### **7.1 Conceituando**

A taxa de juros é um dos principais instrumentos da política monetária e desempenha um papel fundamental na dinâmica econômica de qualquer país. Seu impacto estende-se amplamente ao ambiente empresarial, influenciando decisões de investimento, expansão, financiamento e planejamento estratégico. Em um cenário de economia aberta e volátil, as empresas precisam entender e adaptar suas estratégias de crescimento com base nas flutuações da taxa de juros, que afetam diretamente o custo do capital, a atratividade de projetos de longo prazo e o comportamento do consumo.

Este capítulo tem como objetivo analisar como as variações na taxa de juros influenciam as estratégias de crescimento adotadas pelas empresas, com foco nas decisões de financiamento, investimentos produtivos e gestão de riscos. Busca-se compreender de que forma as empresas reagem em ambientes de juros elevados ou baixos, e como essas decisões podem impactar sua competitividade e sustentabilidade no médio e longo prazo.

### **7.2 A Taxa de Juros e Seu Papel na Economia**

A taxa de juros é definida como o custo do dinheiro ao longo do tempo. Em termos práticos, representa o quanto um tomador de crédito deve pagar pelo uso de recursos financeiros durante determinado período. No Brasil, a taxa básica de juros, conhecida como Selic, é determinada pelo Comitê de Política Monetária (COPOM) e serve como referência para diversas outras taxas praticadas pelo mercado financeiro.

Seu papel na economia é duplo: por um lado, atua como ferramenta de controle da inflação e estabilidade da moeda; por outro, influencia diretamente o nível de atividade econômica, já que afeta o consumo, o investimento produtivo e o financiamento das empresas. Em momentos de alta dos juros, o crédito tende a se tornar mais caro, desestimulando o consumo e o investimento. Já em cenários de juros baixos, observa-se maior dinamismo econômico, devido à maior acessibilidade ao crédito e incentivo à tomada de risco por parte das empresas.

### **7.3 Estratégias de Crescimento Empresarial: Conceitos e Abordagens**

As estratégias de crescimento empresarial podem ser classificadas de diversas formas, entre elas:

- Crescimento orgânico: expansão a partir dos próprios recursos da empresa, via aumento de produção, desenvolvimento de novos produtos ou entrada em novos mercados;
- Crescimento por aquisições ou fusões (M&A): expansão por meio da compra de outras empresas ou fusões estratégicas;
- Parcerias estratégicas e joint ventures: colaboração entre empresas para explorar oportunidades de mercado;
- Investimentos em inovação e tecnologia: aumento da competitividade por meio de diferenciação e ganho de eficiência.

A escolha entre essas estratégias depende de múltiplos fatores, entre eles a disponibilidade de capital, o ambiente macroeconômico, o custo de financiamento e as projeções de retorno. Nesse sentido, a taxa de juros desempenha papel crucial, pois afeta diretamente a viabilidade financeira de projetos de expansão.

## **7.4 Impactos Diretos da Taxa de Juros nas Estratégias Empresariais**

### **7.4.1 Custo de Capital**

O custo de capital é o retorno mínimo que uma empresa deve obter para compensar o custo de financiamento de seus investimentos. Ele é diretamente afetado pelas taxas de juros, especialmente em ambientes onde há forte dependência de crédito bancário. Quando os juros estão elevados, o custo de captação aumenta, tornando projetos de expansão menos atraentes ou mesmo inviáveis. Como resultado, muitas empresas postergam decisões de investimento ou reduzem sua alavancagem financeira.

### **7.4.2 Decisões de Investimento**

Empresas utilizam indicadores como o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR) para avaliar a atratividade de investimentos. Como esses cálculos envolvem uma taxa de desconto – que é influenciada pela taxa de juros – uma elevação nos juros reduz o VPL dos projetos, desestimulando o investimento. Isso pode levar as empresas a adotarem posturas mais conservadoras, priorizando manutenção e eficiência operacional em vez de crescimento agressivo.

### **7.4.3 Financiamento e Estrutura de Capital**

A estrutura de capital de uma empresa – a composição entre capital próprio e de terceiros – é diretamente afetada pelas condições de crédito. Com juros elevados, o financiamento via dívida se torna mais oneroso, forçando empresas a buscar fontes alternativas de capital, como emissão de ações ou reinvestimento de lucros. Em contrapartida, em cenários de juros baixos, há maior incentivo ao endividamento estratégico para financiar crescimento.

#### **7.4.4 Comportamento do Consumo**

Além dos efeitos diretos sobre o custo de capital, a taxa de juros também afeta o comportamento do consumidor. Juros altos desestimulam o consumo financiado (como compras parceladas ou crédito ao consumidor), reduzindo a demanda por bens e serviços. Isso impacta a receita das empresas, especialmente daquelas com atuação no varejo e setores sensíveis ao crédito, exigindo revisões nas estratégias de expansão e *marketing*.

#### **7.4.5 Gestão de Riscos Financeiros**

Em ambientes de elevada volatilidade de juros, as empresas recorrem a instrumentos financeiros para proteger sua rentabilidade e garantir previsibilidade no fluxo de caixa. Derivativos, como swaps de taxa de juros, contratos futuros e opções, permitem fixar custos de financiamento ou proteger receitas. A adoção dessas ferramentas de hedge, embora possa gerar custos adicionais, representa uma estratégia de mitigação de riscos que assegura maior estabilidade no planejamento estratégico.

Além disso, empresas com exposição internacional enfrentam um desafio duplo: a taxa de juros doméstica e as variações cambiais. Nestes casos, políticas de hedge cambial tornam-se indispensáveis para preservar margens e competitividade em mercados externos.

#### **7.4.6 Impacto na Avaliação de Empresas e Fusões & Aquisições**

As taxas de juros também afetam diretamente os processos de *valuation* em operações de fusões e aquisições. Como a taxa de desconto utilizada na projeção do fluxo de caixa descontado (DCF) se eleva em cenários de juros altos, os preços de mercado das empresas tendem a cair. Isso pode abrir oportunidades estratégicas para aquisições, mas, ao mesmo tempo, aumenta a seletividade dos investidores.

Em contextos de juros baixos, ocorre o inverso: *valuations* são inflados e as empresas precisam avaliar com cautela para não pagar prêmios excessivos em aquisições.

#### 7.4.7 Setores Mais Sensíveis à Taxa de Juros

Nem todos os segmentos da economia reagem da mesma forma às variações da taxa de juros:

- Construção civil e mercado imobiliário: fortemente impactados, já que dependem de financiamentos de longo prazo. Juros altos reduzem a demanda por imóveis e travam novos lançamentos.
- Varejo: sofre diretamente, pois grande parte do consumo é financiado. Juros elevados reduzem a demanda por bens duráveis e afetam o faturamento.
- Tecnologia e *startups*: dependem de capital de risco. Em cenários de juros baixos, investidores buscam maior retorno e aportam mais em inovação. Já em juros altos, o fluxo de venture capital se retrai.
- Setor exportador: pode ser beneficiado indiretamente quando juros altos valorizam a moeda local, reduzindo competitividade externa; já juros baixos podem estimular exportações ao desvalorizar a moeda.

### 7.5 Estratégias Empresariais em Diferentes Cenários de Juros

#### 7.5.1 Cenário de Juros Elevados

Empresas tendem a adotar estratégias mais defensivas, priorizando:

- Redução de custos e aumento da eficiência operacional;
- Postergamento de investimentos de longo prazo;
- Reestruturação de dívidas para prazos mais longos e taxas fixas;
- Fortalecimento do capital de giro;
- Foco em fidelização de clientes e manutenção de mercado.

#### 7.5.2 Cenário de Juros Baixos

Com o crédito mais acessível, as empresas podem:

- Acelerar projetos de expansão e inovação;
- Buscar fusões e aquisições como forma de crescimento rápido;

- Aumentar a alavancagem de forma estratégica;
- Investir em novos mercados e produtos;
- Apostar em *marketing* e ganho de participação de mercado.

### 7.5.3 Estratégias em Contextos de Volatilidade e Incerteza

Em economias emergentes, como o Brasil, as taxas de juros podem oscilar rapidamente em função de pressões inflacionárias, instabilidade política ou choques externos. Nesse cenário, empresas resilientes adotam estratégias híbridas, como:

- Diversificação de fontes de financiamento (crédito bancário, mercado de capitais, *private equity*).
- Planejamento flexível de investimentos, com projetos modulares que possam ser expandidos ou contraídos conforme as condições econômicas.
- Gestão ativa da liquidez, mantendo reservas de caixa em períodos de incerteza.
- Estratégias de internacionalização, buscando receitas em moedas e mercados menos vulneráveis à política monetária doméstica.

## 7.6 Considerações Finais

A taxa de juros exerce profunda influência sobre as estratégias de crescimento empresarial, moldando desde decisões operacionais até investimentos estruturais de longo prazo. Em contextos de alta volatilidade econômica, a capacidade de adaptação das empresas às mudanças na taxa de juros torna-se um diferencial competitivo importante.

Empresas resilientes são aquelas que conseguem alinhar sua estrutura de capital e planejamento estratégico às condições macroeconômicas, mantendo flexibilidade para crescer em cenários favoráveis e resistir em momentos adversos. Portanto, o monitoramento constante da política monetária e das projeções de juros deve fazer parte da inteligência estratégica de qualquer organização com visão de longo prazo.

## 7.7 Reflexão Final Ampliada

A taxa de juros, portanto, é mais do que um simples custo financeiro: trata-se de um parâmetro central que define a intensidade do crescimento empresarial, molda a dinâmica competitiva e afeta a estrutura de capital das organizações. As empresas que desenvolvem

mecanismos sofisticados de gestão de risco, flexibilidade de investimentos e diversificação de mercados conseguem transformar a volatilidade dos juros em oportunidade.

No longo prazo, a capacidade de alinhar estratégia corporativa às condições monetárias internas e externas será um dos maiores diferenciais para empresas que buscam crescimento sustentável em ambientes econômicos desafiadores.

## **CAPÍTULO 8 – A importância dos *stakeholders* na área financeira das empresas**

### **8.1 introdução**

A teoria dos *stakeholders*, inicialmente proposta por Freeman (1984), revolucionou a forma como as empresas passaram a perceber seu papel no contexto econômico, social e ambiental. Tradicionalmente, as empresas focavam na maximização do lucro para os acionistas, mas com o avanço dessa teoria, passou-se a considerar que a empresa não atua isoladamente, sendo influenciada por uma rede de atores que possuem interesse em suas atividades. Esses atores, chamados *stakeholders*, podem incluir não apenas acionistas, mas também empregados, clientes, fornecedores, governos, comunidades e até mesmo concorrentes.

Neste capítulo, será explorado o papel dos *stakeholders* na área financeira das empresas, com ênfase em como sua gestão eficaz pode influenciar positivamente o desempenho econômico e a competitividade das organizações. A relevância dessa abordagem se estende ao entendimento de como os *stakeholders* impactam as decisões financeiras, desde a formulação de estratégias até a análise de resultados financeiros.

### **8.2 A Teoria dos *Stakeholders***

A teoria dos *stakeholders* surge com a premissa de que as empresas são entidades sociais interdependentes, que devem levar em conta os interesses de todos os seus *stakeholders*, e não apenas os dos acionistas. Freeman (1984) define *stakeholders* como "qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelas atividades da organização". Com base nessa definição, a gestão estratégica dos *stakeholders* tornou-se uma preocupação central nas organizações modernas, especialmente à medida que estas passam a adotar práticas mais inclusivas e sustentáveis.

#### **8.2.1 Tipos de *Stakeholders***

Os *stakeholders* podem ser divididos em duas categorias principais:

1. *Stakeholders* internos: São aqueles diretamente envolvidos nas operações e processos da empresa, como acionistas, funcionários, gestores e diretores. Sua influência é frequentemente associada à eficiência operacional, clima organizacional e políticas de governança.

2. *Stakeholders* externos: Incluem clientes, fornecedores, governos, ONGs, investidores, e a sociedade em geral. Esses *stakeholders* influenciam a empresa através de regulamentações, expectativas sociais, demanda de mercado e até mesmo pressões para práticas de responsabilidade social e ambiental.

A interação com esses grupos deve ser monitorada constantemente, pois suas expectativas podem afetar diretamente a viabilidade financeira e a imagem corporativa das empresas. Esse alinhamento é crucial para o desempenho financeiro, dado que as decisões empresariais influenciam os resultados financeiros e são frequentemente tomadas considerando os interesses de *stakeholders* variados.

### **8.2.2 Modelo de Saliência de *Stakeholders***

O modelo de saliência proposto por Mitchell et al. (1997) introduziu a ideia de que diferentes *stakeholders* possuem diferentes níveis de influência e prioridade. O modelo é baseado em três atributos principais: poder, legitimidade e urgência. Assim, os *stakeholders* podem ser classificados conforme a intensidade desses atributos, o que ajuda as empresas a priorizarem as demandas mais críticas. A gestão de *stakeholders* financeiros, por exemplo, pode exigir maior atenção a aqueles com maior poder (como investidores institucionais) e urgência (como reguladores financeiros).

## **8.3 A Relação Entre *Stakeholders* e Desempenho Financeiro**

A conexão entre a gestão de *stakeholders* e o desempenho financeiro é complexa, mas amplamente reconhecida na literatura acadêmica. Empresas que mantêm um bom relacionamento com seus *stakeholders* têm mais chances de alcançar um desempenho financeiro positivo, uma vez que conseguem mitigar riscos, melhorar sua imagem corporativa, aumentar a lealdade do cliente e fomentar um ambiente de trabalho saudável.

### **8.3.1 Impacto dos *Stakeholders* Internos nas Finanças**

Os *stakeholders* internos, como empregados e gestores, têm um papel fundamental no desempenho financeiro das empresas. A satisfação e o engajamento desses grupos estão diretamente relacionados a uma maior produtividade, redução de custos com rotatividade de pessoal e melhor adaptação às mudanças no mercado. Empresas que investem em treinamento, benefícios e bem-estar organizacional frequentemente observam um aumento no desempenho financeiro, refletido em maior lucratividade e melhor desempenho nas métricas financeiras.

Além disso, a boa governança corporativa, que envolve a transparência nas decisões financeiras e o alinhamento de interesses entre acionistas e gestores, é um fator crucial para a eficácia financeira da organização. A falta de alinhamento entre esses *stakeholders* pode levar a decisões que prejudicam a saúde financeira da empresa.

### **8.3.2 Stakeholders Externos e Suas Implicações Financeiras**

Os *stakeholders* externos também desempenham um papel significativo. Por exemplo, a pressão de clientes por práticas ambientais e sociais responsáveis pode influenciar as estratégias de investimento das empresas, afetando sua rentabilidade no longo prazo. Além disso, a atuação de reguladores financeiros e agências governamentais tem implicações diretas sobre a capacidade da empresa de operar em conformidade com as normas, evitando multas e prejuízos financeiros.

Estudos indicam que empresas que são vistas positivamente por seus *stakeholders* externos, como investidores e clientes, tendem a acessar melhor o capital e obter melhores taxas de financiamento. O aumento da demanda de consumidores por práticas empresariais sustentáveis e a crescente atenção dos investidores para a governança ambiental, social e corporativa (ESG) evidenciam a importância de se manter uma boa relação com esses grupos.

## **8.4 A Importância dos Stakeholders no Setor Financeiro**

O setor financeiro, em particular, depende profundamente da confiança e da interação com *stakeholders*, como investidores, analistas, reguladores e até mesmo clientes bancários. A transparência e a reputação são fatores chave nesse setor, onde a confiança dos *stakeholders* pode influenciar diretamente os custos de financiamento e a competitividade das instituições financeiras.

### **8.4.1 Gestão de Stakeholders no Setor Bancário**

No contexto bancário, a relação com *stakeholders* pode afetar diretamente a estabilidade financeira das instituições. Bancos que mantêm um bom relacionamento com seus investidores e reguladores têm maior facilidade de acesso a recursos financeiros e podem operar com uma margem de risco menor. Além disso, a satisfação do cliente, especialmente no segmento de serviços bancários digitais e inovação, pode resultar em uma base de clientes mais fiel e maior rentabilidade.

### **8.4.2 Investimentos Sustentáveis e ESG**

Os investidores estão cada vez mais priorizando empresas que possuem um bom desempenho no que diz respeito a critérios de ESG (ambientais, sociais e de governança). As empresas que se destacam positivamente nesse aspecto não apenas conseguem atrair investimentos, mas também demonstram um compromisso com a sustentabilidade, que pode gerar vantagens financeiras de longo prazo. A integração dos interesses dos *stakeholders* externos, especialmente os relacionados a práticas sustentáveis, é fundamental para uma estratégia financeira sólida.

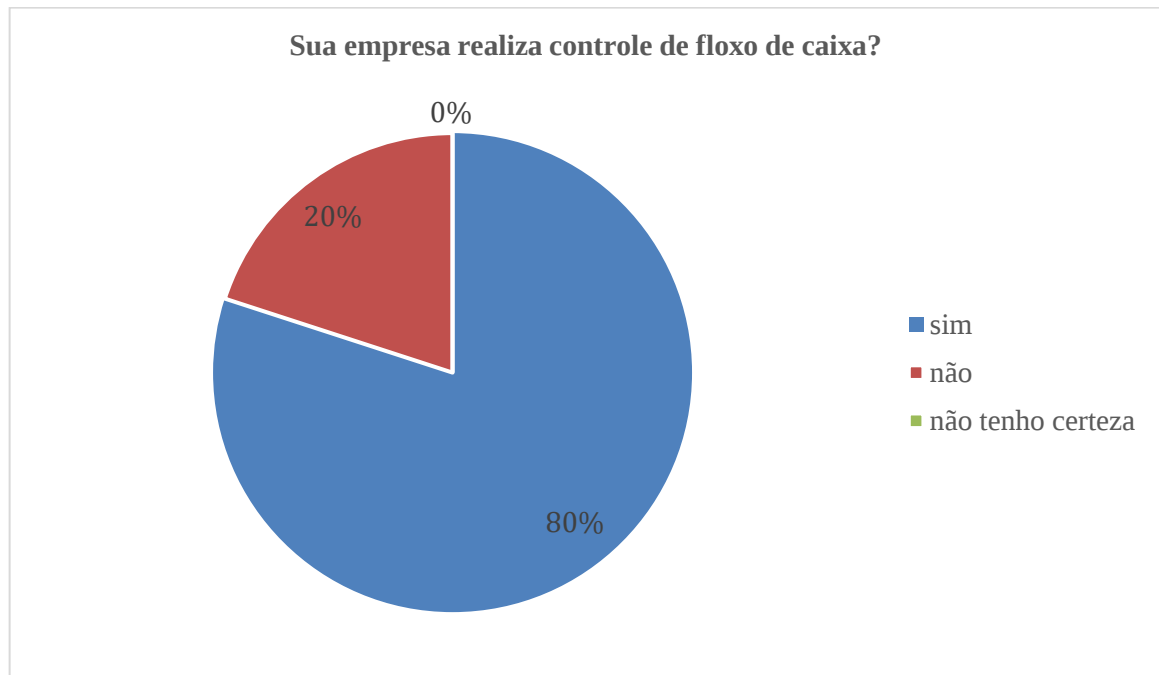
## 8.5 Conclusão

A gestão eficaz dos *stakeholders* é essencial para o desempenho financeiro das empresas, especialmente em um contexto globalizado e dinâmico, onde os interesses sociais, ambientais e econômicos estão cada vez mais interligados. A teoria dos *stakeholders* fornece a base teórica para entender essas interações e orientar as decisões estratégicas que impactam os resultados financeiros. Portanto, as empresas que adotam uma abordagem holística na gestão de seus *stakeholders* tendem a ter um desempenho superior, não apenas em termos de lucro, mas também em sua resiliência e competitividade no mercado.

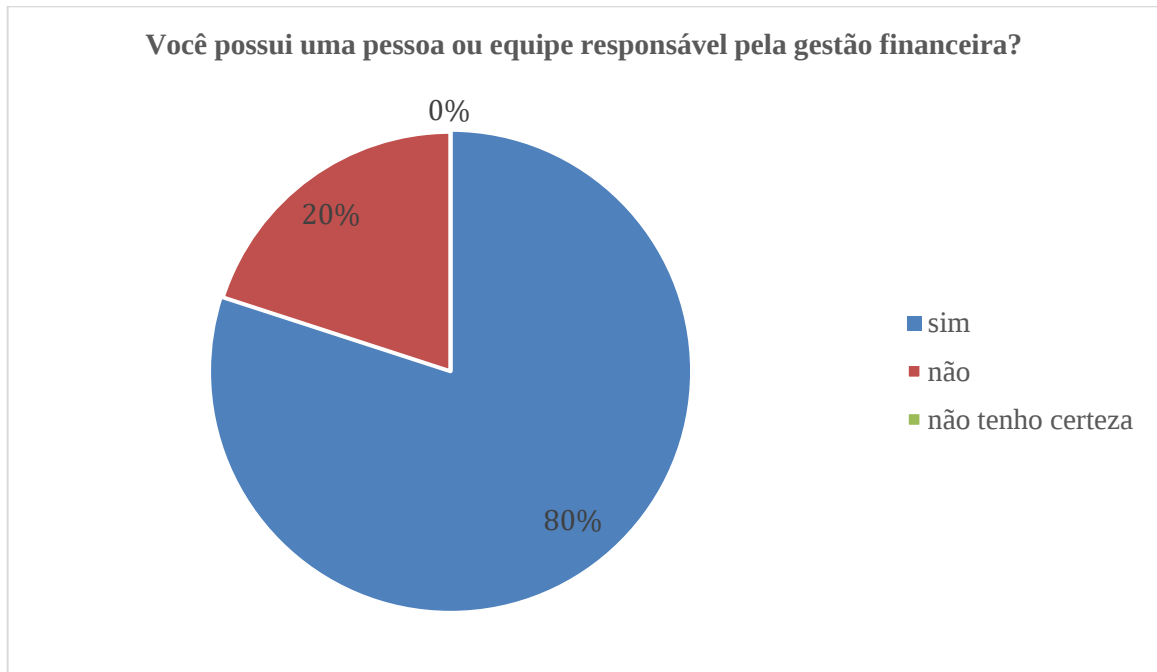
## CAPÍTULO 9 – Resultados e análises das pesquisas

### 9.1 Formulário

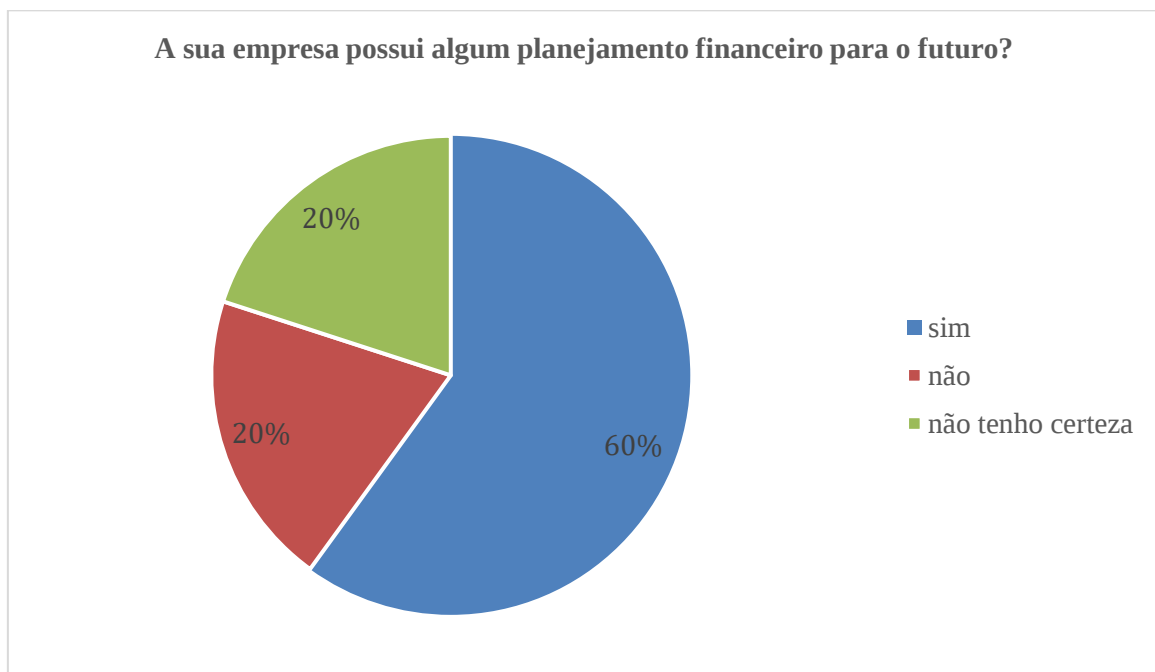
5 negócios foram selecionados para responder um questionário referente a administração financeira dos mesmos, sendo eles: Supermercado Serve Bem, Januário Modas, Supermercado Vila Rica, Salgateria Ferreira e Cerâmica Bonelli. Analisado as respostas temos:



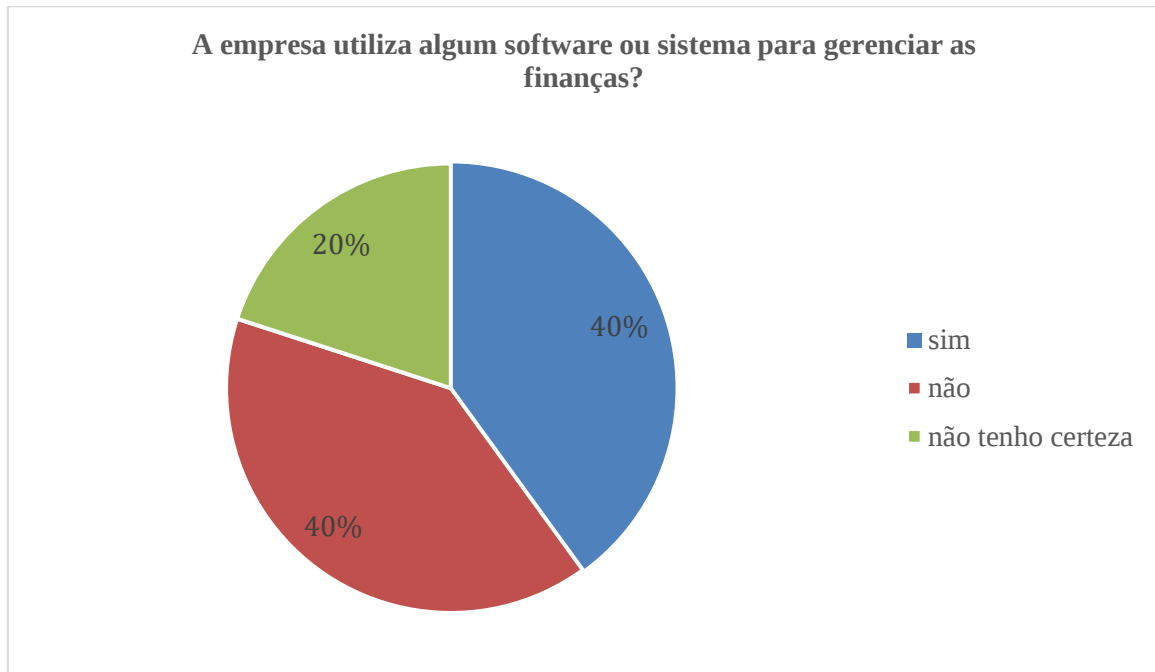
De 5 empresas 1 delas não realiza fluxo de caixa, por mais que é somente uma de todas elas, ainda sim é um negócio que já atua no mercado entretanto não realiza a administração daquilo que entra e sai de sua empresa, sendo essa uma etapa crucial para as tomadas de decisões.



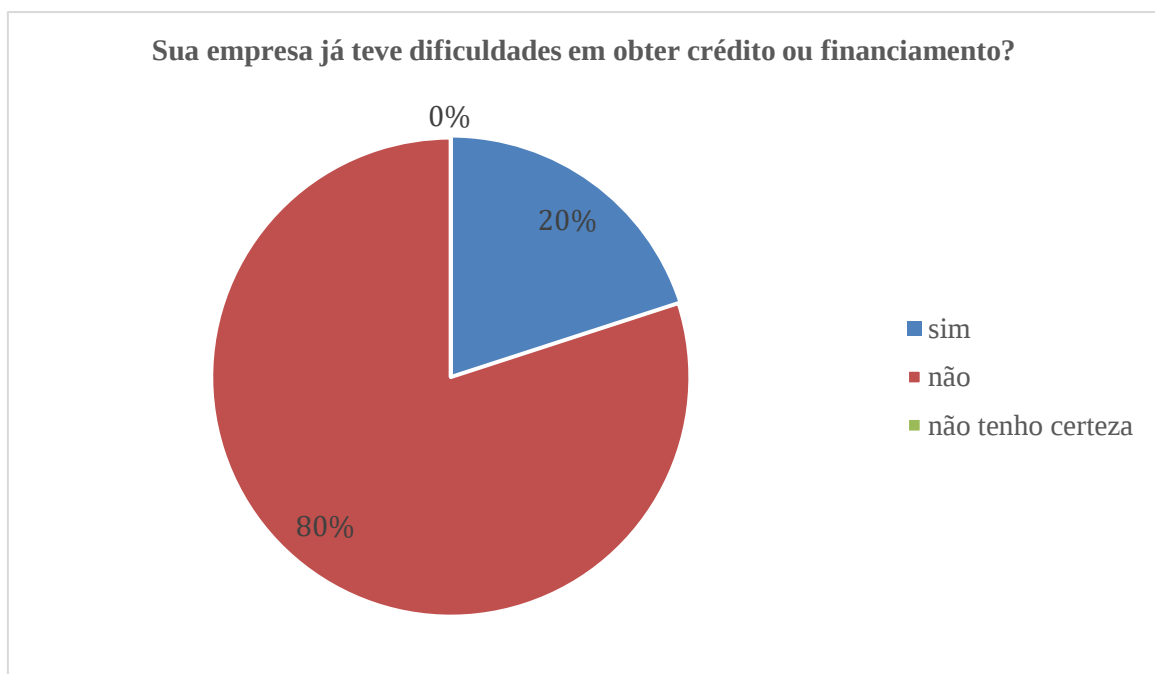
Micro e pequenas empresas costumam ter seu próprio dono como o administrador financeiro especialmente quando o negócio é recente. Das empresas analisadas 80% possui um profissional específico para as finanças, o que consolida mais essa área.



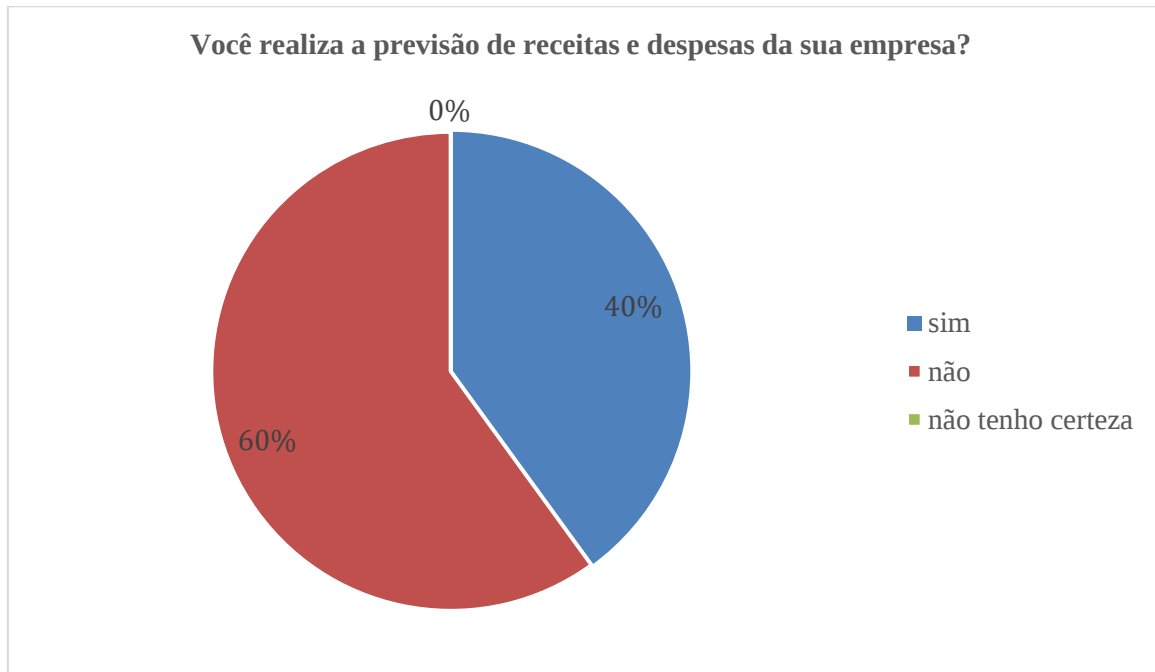
O projeto analisou que uma das etapas para a falência das empresas é essencialmente a falta de planejamento financeiro, com problemas diversos que intrinsicamente surgem no mercado como a COVID-19 por exemplo. Esses acontecimentos são resolvidos pelo preparo estratégico desenvolvido pela atenção ao fluxo de caixa dos negócios.



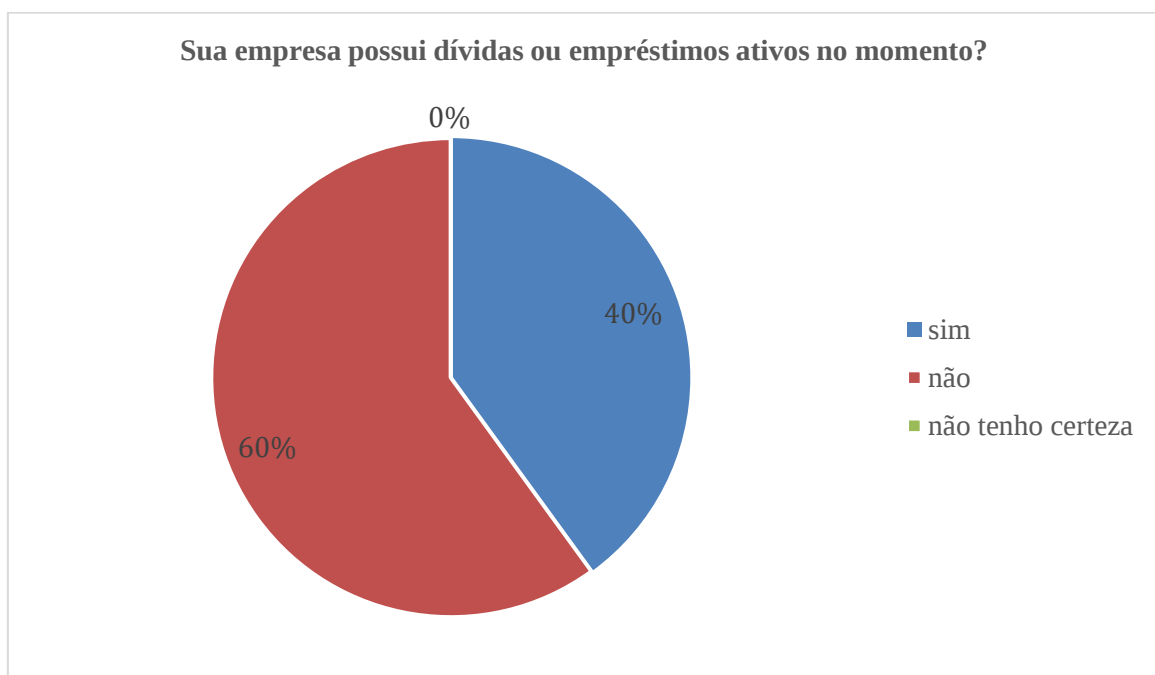
Com as dificuldades que empresas desse porte lidam as ferramentas financeiras digitais são uma grande ajuda especialmente quando há uma ausência de profissionais uma vez que pode gerar um sistema de automação. Infelizmente mais da metade não possui e até mesmo não conhece essas ferramentas.



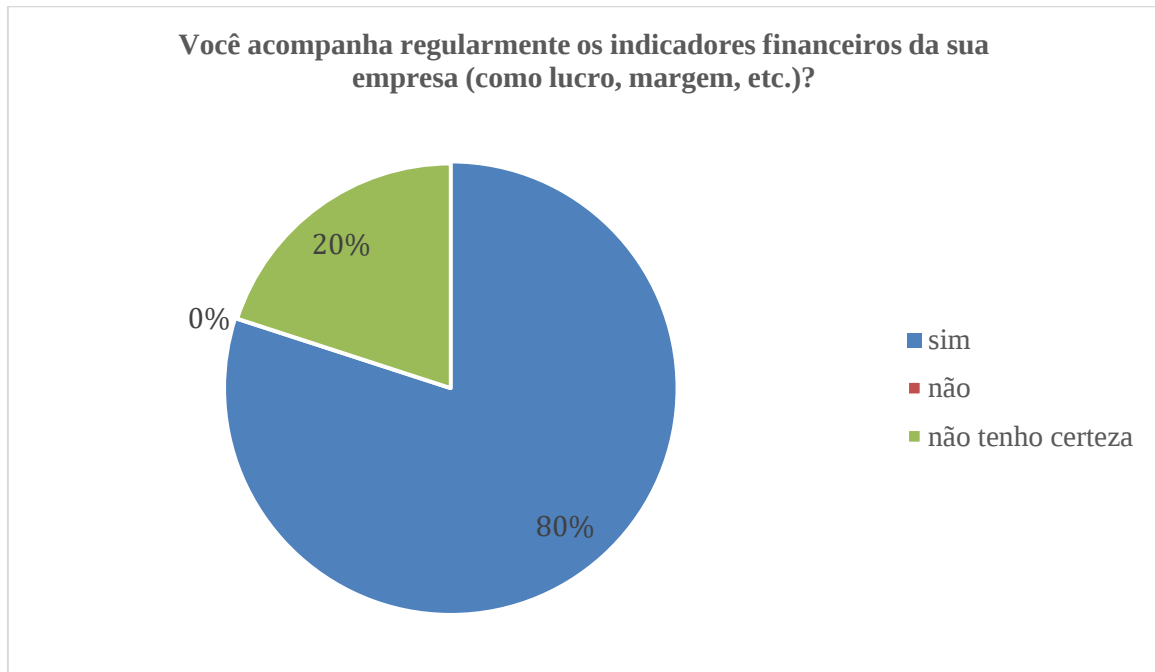
A maioria das micro e pequenas empresas no Brasil conseguem meios para obter crédito ou financiamento, mas isso também pode ser a causa do surgimento de inadimplência, a estratégia reduz as chances desse fator prejudicial.



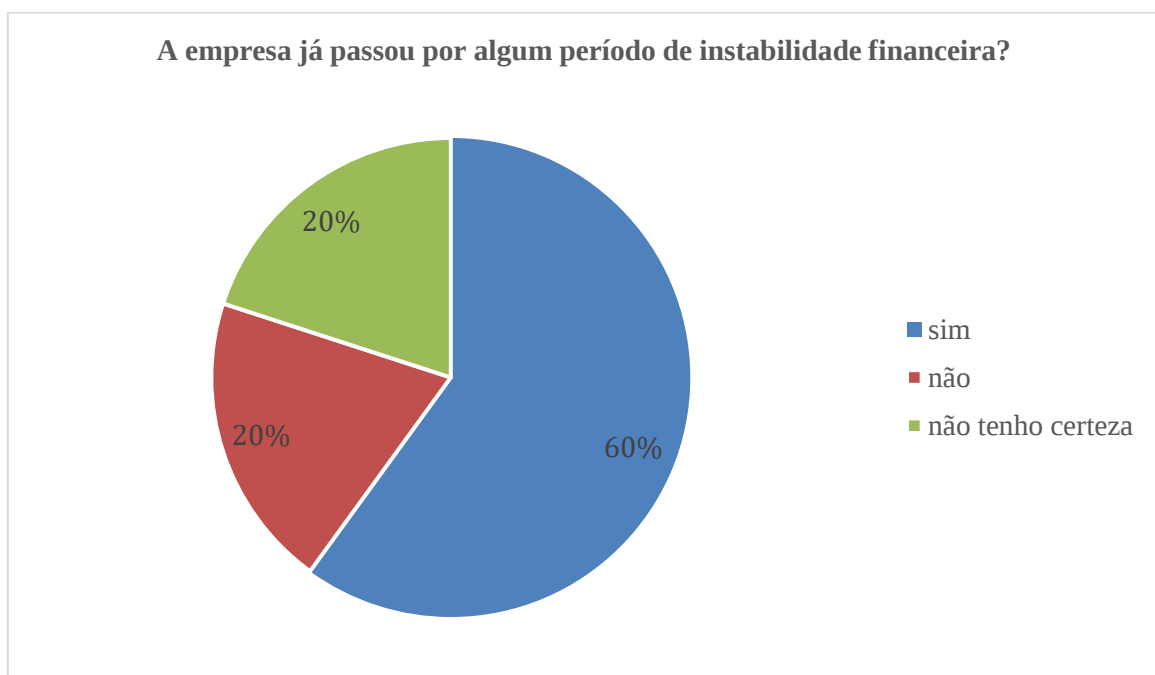
3 das empresas estão expostas a riscos futuros que podem afetar os investimentos e a sustentabilidade delas por estar em falta na área estratégica.



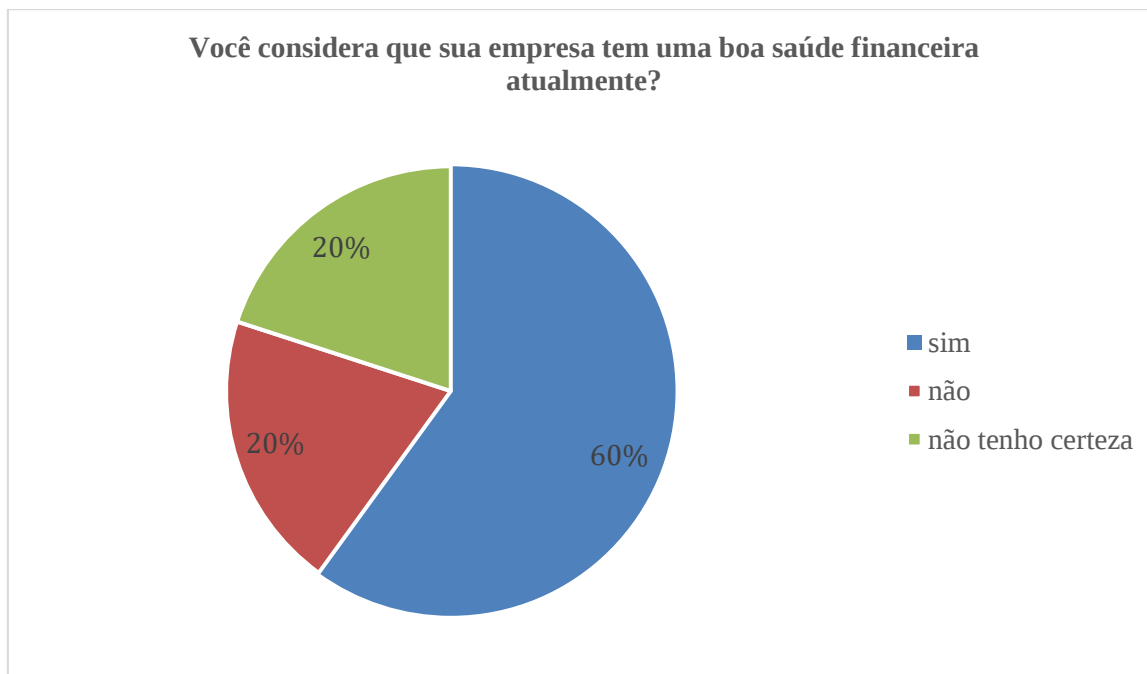
Aqui é perceptível um dos maiores problemas para micro empreendedores, boa parte sofre por inadimplência, ter dívidas ou empréstimos não significa quebra do negócio desenvolvido mas são apostas que necessitam de uma boa análise de retorno.



Esses dados são delicados pois apresentam um bom nível estratégico e de atenção, porém, dados do G1 apontam que empreendedores que buscam fazer seu lucro ainda sim podem quebrar. Analisando as respostas anteriores, parte das empresas possuem uma falta problemática no setor financeiro no que diz respeito a análise dos dados obtidos, para que assim possa investir ou pagar suas contas, isso evidência que as empresas devem ampliar sua análise de dados para além do que vai favorece-la.



Segundo informações apresentadas pelas empresas, as dificuldades surgem de épocas do ano onde há menos busca pelo produto fornecido. A gestão eficiente de recursos obtidos, lidam com esses problemas inibindo risco.



Como reportado pela Revista RPGN, comparado ao passado brasileiro as atuais micro e pequenas empresas apresentam uma melhora em lidar com as finanças, mas ainda é uma área carente de atenção pois como apresentado pelo formulário, em média, a cada 5 empresas 2 não possuem uma visão estratégica com seu caixa e o que passa por ele. Com base nessas pesquisas sociais o projeto evidenciou como a área financeira ainda precisa ser aprimorada com técnicas e através das ferramentas de gestão no âmbito das MPEs.

## 9.2 Entrevista

O projeto adquiriu informações de uma cerâmica de Porto Ferreira através do dono da empresa e a partir desses dados foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos nas pesquisas

### 9.2.1 Gestão do Fluxo de caixa

O dono do negocio com sua sócia sendo sua mulher realizam o fluxo de caixa juntos na empresa, o fluxo é realizado de maneira básica sem o uso de técnicas de gestão de custos, por isso nesse procedimento ficam de fora a distinção de custos fixos e variáveis e o acompanhamento dos gastos em tempo real. A falta de um procedimento com um conhecimento mais aprofundado uma vez que a gestão exercida tem foco somente no que é lucro e no que se deve pagar, reduziu bastante a visão estratégica da empresa, o gerente do negócio informou que o empreendimento sobrevivia, grande parte do dinheiro que entrava na empresa ia para sustentar

a próxima demanda devido o gasto com matéria-prima, pagar os funcionários dos quais não tinham um bom rendimento e manutenção.

A Gestão de fluxo de caixa busca trazer para o administrador caminhos para os quais é possível ter um controle de como os custos impactam na produção, no lucro e no desempenho geral assim tornando possível otimizar as relações capital, produção e demanda da empresa.

### **9.2.2 Falta de profissional da área financeira**

A falta de alguém que pudesse direcionar seus esforços ao controle do caixa da empresa gera grande estresse sobre o dono que tinha dificuldades para montar uma estratégia baseada na redução de custos. Eles não utilizavam softwares de gestão financeira o que aumentava as margens de erros na hora das contagens, e isso segundo o gerente ocorreu algumas vezes devido as multitarefas feitas pelos gestores e a falta de alguém especializado ou no mínimo específico para as finanças da empresa.

### **9.2.3 Alocação de recursos ineficiente**

No processo de fabricação dos produtos o gerente afirmou que eles fazem toda a produção: produção da massa, aplicação da massa ao molde, queimação no forno, lixação, pintura e vernização. Além do processo de produção eles atuavam na logística armazenando, empacotando e realizando a distribuição para os clientes, todos esses processos são realizados de 1 a 4 pessoas incluindo o gerente e sua sócia, as atividades são manuais tendo a presença de uma automação somente na produção da massa através do rolo utilizado.

Quanto mais atividades desenvolvidas em um negócio mais custos para mantê-las, especialmente quando não há uma gestão estratégica e específica para reduzir esses custos através da terceirização o que consequentemente reduz o excesso de atividades que precisam ser mantidas nessa micro empresa.

### **9.2.4 Comportamento empresarial**

Por fim notamos um comportamento prejudicial para empresa, onde o dono do negócio investiu em bens próprios que poderiam gerar mais gastos que para serem sanados necessitavam do caixa da empresa. Com todo os gastos presentes na produção, nos pagamentos de salário e nas contas devido ao alto uso de energia pelo rolo e verniz, o gerente adquiriu uma propriedade rural de grande porte (sítio) com a ideia de gerar mais uma fonte de renda. Entretanto o terreno foi adquirido por parcelas sendo pagas mensalmente de R\$5.000,00.

Constatou-se que esta decisão não foi estratégica, a empresa em questão possui vários gastos para serem sanados e o dono investiu em algo volátil e que até o fim das parcelas gerará um gasto a mais para lidarem.

Esse comportamento pode ter sido influenciado por outros empresários do meio na região de atuação que também tem o histórico de fazer esses investimentos segundo o próprio entrevistado, tornando esse um comportamento financeiro impulsionado por efeito manada.

## **CAPÍTULO 10 – Considerações finais e sugestões**

Nesse estudo, buscamos responder a importância de que micro e pequenas empresas careçam de um conhecimento financeiro de qualidade e estratégico especialmente voltado para as tomadas de decisões preservando o futuro do negócio, mitigando os riscos e elevando os lucros.

Constatamos com a análise dessa pesquisa, que as empresas são um componente importante para a vida de todos envolvidas nela (*stakeholders*), e sendo assim eles são um elemento essencial para o cuidado do negócio especialmente os profissionais contábeis que não estão presentes em todas essas empresas. A falta de pessoas específicas gera uma margem alta de erros contábeis e tomadas de decisões erradas, os profissionais contábeis possuem técnicas de gestão que se demonstram ausentes nos gestores dessas empresas que em vários casos é o próprio dono do negócio.

Todos os entrevistados nesse estudo, demonstraram um conhecimento mediano ao lidar com as finanças de sua empresa, a falta de separação e classificação dos custos esconde riscos e possíveis oportunidades de redução de custo, oportunidades com através dos *stakeholders* e até de investimentos de bom retorno.

Podemos concluir o nosso objetivo em explicar que é necessário para as MPES, a adoção de estratégias de investimentos com retorno de qualidade, conciliar Valor Presente líquido e Taxa de Retorno Interno e aderir o uso de softwares que ajudem na gestão financeira como BI e KPIs, para dar continuidade dos seus negócios com mais confiança e serenidade, evitando demissões, sem prejudicar os salários e outros benefícios, consequentemente amparando seus *stakeholders*, proporcionando um crescimento sustentável e preparado para sanar dificuldades de gastos. Aprimorando a base para as comunicações e estabilidade no mercado evitando inadimplência e consequentemente a falência por falta de estratégia, dívidas ou problemas financeiros.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre.** *Finanças Corporativas e Valor*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- GITMAN, Lawrence J.** *Princípios de Administração Financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- MODIGLIANI, Franco; MILLER, Merton H.** The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, v. 48, n. 3, p. 261–297, 1958.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D.** *Administração Financeira*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAMODARAN, Aswath.** *Finanças Corporativas: Teoria e Prática*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack.** *Avaliação de Empresas: Valuation*. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- DAVENPORT, Thomas; HARRIS, Jeanne.** *Competing on Analytics*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- O'NEIL, Cathy.** *Weapons of Math Destruction*. New York: Crown, 2016.
- TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda.** *Tecnologia da Informação para Gestão*. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- PARMENTER, David.** *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*. 3. ed. New Jersey: Wiley, 2015.
- MARR, Bernard.** *Data Strategy*. London: Kogan Page, 2017.
- ASSAF NETO, Alexandre.** *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- BRIGHAM, Eugene; EHRHARDT, Michael.** *Administração financeira: teoria e prática*. 15. ed. São Paulo: Cengage, 2016.
- GITMAN, Lawrence J.** *Princípios de administração financeira*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

**HORNGREN, Charles; DATAR, Srikant; RAJAN, Madhav.** Contabilidade de custos. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

**KAHNEMAN, Daniel.** Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

**PADOVEZE, Clóvis Luís.** Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação  
**NU HOLDINGS LTD.** *Formulário F-1: Registration Statement*. Securities and Exchange Commission, 2021. Disponível em: <https://www.sec.gov>. Acesso em: 25 nov. 2025.

**NUBANK.** *Relatório Anual 2021*. São Paulo, 2021.

**REZENDE, André.** Nubank: A história da fintech que revolucionou o mercado financeiro brasileiro. *Harvard Business Review Brasil*, 2020.

**SAVITZ, Eric.** Why NuBank is Latin America's most valuable startup. *Barron's Magazine*, 2021.

**SEBRAE.** *Estudo de Caso – Nubank*. Brasília: Sebrae, 2022.

**CACAU SHOW.** *Relatório Institucional*. São Paulo, 2022.

**COSTA, Alexandre.** *O sucesso é ser você: A trajetória do fundador da Cacau Show*. São Paulo: Gente, 2018.

**SEBRAE.** *Estudo de Caso – Cacau Show: Estratégias de expansão via franquias*. Brasília: Sebrae, 2019.

**REVISTA EXAME.** Como a Cacau Show se tornou a maior rede de chocolates do Brasil. *Exame*, 2020.

**PEGN – Pequenas Empresas & Grandes Negócios.** Cacau Show: crescimento, expansão e desafios. *PEGN*, 2021.

**FAMA, Eugene F.** Mercados de capitais eficientes: uma revisão da teoria e do trabalho empírico. *Journal of Finance*, v. 25, n. 2, p. 383-417, 1970.

**KAHNEMAN, Daniel.** Rápido e devagar: duas formas de pensar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

**KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos.** Teoria da Perspectiva: uma análise da decisão sob risco. *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263-291, 1979.

**SHEFRIN, Hersh.** Além da ganância e do medo: entendendo as finanças comportamentais e a psicologia do investimento. Oxford: Oxford University Press, 2007.

**SHILLER, Robert J.** Exuberância irracional. 3. ed. Princeton: Princeton University Press, 2015.

**STATMAN, Meir.** Finanças comportamentais: a segunda geração. Charlottesville: CFA Institute Research Foundation, 2019.

**THALER, Richard H.** Comportando-se: a construção da economia comportamental. Nova York: W. W. Norton & Company, 2015.

**ALVES, D. C.; TRINDADE, D. C.** *Custos da qualidade e sua importância para as organizações*. 2012.

**BAILY, P.** *Compras: princípios e administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

**BERTAGLIA, P. R.** *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2009.

**BORGES, A. P. et al.** *Gestão de custos e desempenho organizacional*. São Paulo: Atlas, 2010.

**CACCIAMALI, M. C.** *Pequenas empresas e mercado de trabalho*. Revista de Economia Contemporânea, v. 1, n. 1, 1997.

**CREPALDI, S. A.** *Contabilidade gerencial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2008.

**JURAN, J. M.; GRYNA, F. M.** *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill, 1951.

**MAIA, C. R.** *Custos da qualidade: uma ferramenta de gestão estratégica*. 2006.

**MELO, C.; SOUZA, E.; COLLAZIOL, R.** *Custos da qualidade e competitividade*. Revista de Administração, 2006.

**ODA, M.** *Gestão de compras e redução de custos*. 2018.

**POZO, H.** *Administração de recursos materiais e patrimoniais*. São Paulo: Atlas, 2017.

**SEBRAE.** *Vença o aumento dos custos sem comprometer a qualidade*. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br>.

**SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V.** *Gestão estratégica de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

**WIRTZ, J.; ZEITHAML, V.** *Cost-effective service excellence*. *Journal of Service Research*, v. 20, n. 2, 2017.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL.** *Relatório de Política Monetária – COPOM*. Brasília: BACEN, diversos anos.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL.** *Taxa Selic: conceito e metodologia*. Brasília: BACEN, 2023.

- BLANCHARD, Olivier.** *Macroeconomia*. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- MISHKIN, Frederic.** *Economia monetária, bancária e dos mercados financeiros*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- GORDON, Robert J.** *Macroeconomics*. 12. ed. Boston: Pearson, 2014.
- SAMUELSON, Paul; NORDHAUS, William.** *Economia*. 19. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2010.
- ANSOFF, H. Igor.** *A Estratégia Empresarial*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- BARNEY, Jay.** *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Boston: Pearson, 2014.
- PORTER, Michael.** *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves.** *Business Model Generation*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- ASSAF NETO, Alexandre.** *Finanças Corporativas e Valor*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael.** *Administração Financeira: Teoria e Prática*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- DAMODARAN, Aswath.** *Finanças Corporativas: Teoria e Prática*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GITMAN, Lawrence.** *Princípios de Administração Financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford.** *Administração Financeira*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DAMODARAN, Aswath.** *Investment Valuation*. 3. ed. New York: Wiley, 2012.
- COPELAND, Tom; WESTON, Fred; SHASTRI, Kuldeep.** *Financial Theory and Corporate Policy*. 4. ed. Boston: Pearson, 2005.
- BREALEY, Richard; MYERS, Stewart; ALLEN, Franklin.** *Princípios de Finanças Empresariais*. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2019.
- MODIGLIANI, Franco; MILLER, Merton.** The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American Economic Review*, v. 48, p. 261–297, 1958.
- HULL, John.** *Opções, Futuros e Outros Derivativos*. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- JORION, Philippe.** *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- CHANCE, Don.** *Analysis of Derivatives for Risk Management*. Mason: South-Western College, 2013.
- FORTUNA, Eduardo.** *Mercado Financeiro: Produtos e Serviços*. 19. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

- SANTOS, José Odálio dos.** *Mercado de Capitais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- YOSHINO, Naoyuki; TAGHIZADEH-HESARY, Farhad.** *Optimal Credit Guarantee Ratio for Small Businesses*. ADB Institute Working Papers, 2018.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** *Administração de Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- MANKIW, N. Gregory.** *Introdução à Economia*. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.
- FREEMAN, R. Edward.** *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J.** Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853–886, 1997.
- CLARKSON, Max B. E.** A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92–117, 1995.
- DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E.** The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.
- CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K.** *Business and Society: Ethics, Sustainability and Stakeholder Management*. 9. ed. Boston: Cengage Learning, 2015.
- ELKINGTON, John.** *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1997.
- JENSEN, Michael C.** Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 14, n. 3, p. 8–21, 2001.
- HARRISON, Jeffrey S.; WICKS, Andrew C.** Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, v. 23, n. 1, p. 97–124, 2013.
- HILLMAN, Amy J.; KEIM, Gerald D.** Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 2, p. 125–139, 2001.
- PORTER, Michael; KRAMER, Mark R.** Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1–2, p. 62–77, 2011.
- OECD.** *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2015.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- WORLD ECONOMIC FORUM.** *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*. Geneva: WEF, 2020.

**SEN, Sankar; BHATTACHARYA, C. B.** Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, v. 38, n. 2, p. 225–243, 2001.

**MARGOLIS, Joshua D.; WALSH, James P.** People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance. *Psychology Press*, 2001.

**KAHN, Michael.** The role of stakeholders in corporate financial performance. *Journal of Business Ethics*, v. 98, p. 43–60, 2011.

**SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD (SASB).** *SASB Standards Overview*. San Francisco: SASB, 2018.

**PRI – Principles for Responsible Investment.** *Annual Report*. London: PRI Association, 2022.

**GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI).** *GRI Sustainability Reporting Standards*. Amsterdam: GRI, 2021.

<https://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2021/06/15/tres-em-cada-10-meis-fecham-as-portas-em-ate-cinco-anos-de-atividade-no-brasil-aponta-sebrae.ghtml>

## GLOSSÁRIO

**Alavancagem Financeira** – Uso de recursos de terceiros (dívidas) para potencializar os resultados da empresa, ampliando tanto ganhos quanto riscos.

**Análise de Custos** – Processo de identificação, mensuração e avaliação dos custos de produção e operação, utilizado para apoiar a formação de preços e a tomada de decisão.

**Análise Financeira** – Conjunto de técnicas utilizadas para avaliar a situação econômica e financeira da empresa por meio de demonstrativos contábeis e indicadores.

**Aversão à Perda** – Viés comportamental que leva os indivíduos a sentirem perdas de forma mais intensa do que ganhos de mesmo valor.

**Benchmarking** – Comparação de práticas e desempenho de uma empresa com outras do mesmo setor, visando melhorias estratégicas.

**Business Intelligence (BI)** – Conjunto de ferramentas tecnológicas que transformam dados em informações para apoiar decisões estratégicas.

**Capital de Giro** – Recursos necessários para financiar as operações de curto prazo da empresa, como estoques, contas a pagar e a receber.

**Ciclo Financeiro** – Período entre o pagamento dos fornecedores e o recebimento das vendas realizadas pela empresa.

**Compliance** – Conjunto de práticas que asseguram que a empresa esteja em conformidade com leis, normas e regulamentos.

**Crescimento Orgânico** – Expansão da empresa por meio de seus próprios recursos, sem aquisições ou fusões.

**Custo de Capital** – Retorno mínimo exigido pelos investidores para compensar o risco de aplicar seus recursos na empresa.

**Custos da Qualidade (CDQ)** – Custos relacionados à prevenção de falhas, avaliação da qualidade e correção de defeitos em produtos e serviços.

**Dashboard Financeiro** – Painel visual que reúne indicadores financeiros para acompanhamento do desempenho em tempo real.

**Derivativos** – Instrumentos financeiros utilizados para proteção (*hedge*) ou especulação, baseados em ativos subjacentes.

**Endividamento** – Uso de capital de terceiros para financiamento das atividades da empresa.

**Estrutura de Capital** – Composição entre capital próprio e capital de terceiros utilizada para financiar a empresa.

**Finanças Comportamentais** – Área das finanças que estuda a influência de fatores psicológicos e emocionais nas decisões financeiras.

**Fluxo de Caixa** – Registro das entradas e saídas de recursos financeiros em determinado período.

**FOMO (*Fear of Missing Out*)** – Medo de ficar de fora de oportunidades de investimento, levando a decisões impulsivas.

**Gestão Estratégica de Custos (GEC)** – Abordagem de controle e análise de custos alinhada à estratégia competitiva da empresa.

**Hedge** – Estratégia de proteção contra oscilações de preços, juros ou câmbio.

**Indicadores de Desempenho (KPIs)** – Métricas utilizadas para medir a eficiência e os resultados financeiros da empresa.

**Liquidez** – Capacidade da empresa de honrar suas obrigações financeiras de curto prazo.

**Margem de Contribuição** – Diferença entre o preço de venda e os custos variáveis, utilizada para cobrir custos fixos e gerar lucro.

**Mercado Financeiro** – Ambiente onde são negociados ativos como ações, títulos e derivativos.

**Modelo de Franquias** – Sistema de expansão em que a empresa concede sua marca e modelo de negócio a terceiros.

**Payback** – Indicador que mostra o tempo necessário para recuperar um investimento inicial.

**Planejamento Financeiro** – Processo de definição de metas financeiras e projeções para orientar decisões futuras.

**Política Monetária** – Conjunto de ações do governo para controlar a economia por meio da taxa de juros e oferta de moeda.

**Precificação** – Definição do preço de venda dos produtos ou serviços com base nos custos, mercado e margem de lucro.

**Rentabilidade** – Capacidade da empresa de gerar lucros a partir dos recursos investidos.

**Retorno sobre o Patrimônio (ROE)** – Indicador que mede a rentabilidade em relação ao capital próprio.

**Sustentabilidade Financeira** – Capacidade de manter as operações de forma equilibrada no longo prazo.

**Stakeholders** – Pessoas ou grupos que influenciam ou são influenciados pelas atividades da empresa.

**Taxa de Juros** – Custo do dinheiro ao longo do tempo, utilizado na remuneração do capital.

**Taxa Selic** – Taxa básica de juros da economia brasileira, definida pelo Banco Central.

**Teoria dos Stakeholders** – Teoria que defende que a empresa deve atender aos interesses de todos os seus públicos envolvidos.

**Valor Presente Líquido (VPL)** – Indicador que avalia a viabilidade de um investimento ao trazer os fluxos de caixa a valor presente.

**Viés Cognitivo** – Desvio sistemático na forma de pensar que afeta decisões financeiras.

## APÊNDICE

### Apêndice A – Formulário

1. Sua empresa realiza controle de Fluxo de Caixa?
2. Você possui uma pessoa ou equipe responsável pela gestão financeira?
3. A sua empresa possui algum planejamento financeiro para o futuro?
4. A empresa utiliza algum software ou sistema para gerenciar as finanças?
5. Sua empresa já teve dificuldades em obter crédito ou financiamento?
6. Você realiza a previsão de receitas e despesas da sua empresa?
7. Sua empresa possui dívidas ou empréstimos ativos no momento?
8. Você acompanha regularmente os indicadores financeiros da sua empresa (como lucro, margem, etc.)?
9. A empresa já passou por algum período de instabilidade financeira?
10. Você considera que sua empresa tem uma boa saúde financeira atualmente?