EDITORA MANUAL

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO

VOLUME 4

FINANÇAS, INOVAÇÃO E COMÉRCIO INTERNACIONAL



ORGANIZADORES

AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS
MIRABEL SILVA DOS SANTOS

AFONSO HENRIQUE SOUZA DE ASSIS
MIRABEL SILVA DOS SANTOS
(ORGANIZADORES)

ADMINISTRAÇÃO EM FOCO – FINANÇAS, COMÉRCIO INTERNACIONAL E INOVAÇÃO
VOLUME 4

Editora Manual
2024

Copyright © dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial:

Dr. Rafael Durant Pacheco – Faculdad Interamericana de Ciências Sociales
Dr. Josele da Rocha Monteiro – Faculdad Interamericana de Ciências Sociales
Me. Afonso Henrique Souza de Assis – Secretaria da Educação do Estado do Espírito Santo.
Me. Mirabel Silva dos Santos – Universidade Federal do Alagoas
Me. Walmir Fernandes Pereira – MUST University
Me. Sueli Cristiana Merotto – Centro Universitário Vale do Cricaré

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Administração em foco : volume 4 [livro eletrônico] : finanças, inovação e comercio internacional / organização Afonso Henrique Souza de Assis , Mirabel Silva dos Santos. -- 1. ed. -- Cariacica, ES : Editora Manual, 2024.
MOBI

Vários autores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-981790-5-2

1. Administração 2. Comércio internacional 3. Finanças 4. Inovação I. Assis, Afonso Henrique Souza de. II. Santos, Mirabel Silva dos.

24-188745 CDD-658

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração 658

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Obra publicada em janeiro de 2024.

PREFÁCIO

Bem-vindo a um mergulho profundo no dinâmico mundo da administração empresarial, onde as tríades de Finanças, Comércio Internacional e Inovação convergem para moldar o futuro dos negócios. Este livro, "Administração em Foco – Finanças, Comércio Internacional e Inovação", é um convite à reflexão estratégica e à exploração de territórios emocionantes na gestão contemporânea.

À medida que testemunhamos uma interconexão cada vez maior entre as disciplinas de Finanças, Comércio Internacional e Inovação, fica claro que a administração eficaz exige uma compreensão profunda desses pilares. Neste livro, você será guiado por uma jornada que desvenda os desafios e destaca as oportunidades que essas áreas oferecem para empresas que buscam excelência e sustentabilidade.

Explorando as Finanças

Nos primeiros capítulos, abordamos as complexidades das Finanças no contexto empresarial moderno. Desde as estratégias de gestão financeira até as decisões de investimento, cada tópico é desvendado com uma abordagem prática, fornecendo insights que transcendem os números, revelando o verdadeiro significado por trás das planilhas.

Navegando no Comércio Internacional

Em seguida, exploramos as águas do Comércio Internacional, destacando como as fronteiras se tornaram linhas tênues em um mundo globalizado. Discutimos estratégias para navegar pelas complexidades do comércio global, desde a logística até as nuances culturais que moldam transações bem-sucedidas em escala internacional.

Desbravando a Inovação Empresarial

No terceiro grande tema, mergulhamos no universo da Inovação Empresarial. Examinamos como a criatividade e a adaptação constante são imperativas para o sucesso nos mercados em evolução. Casos de estudo e abordagens práticas ilustram como as empresas podem se reinventar e prosperar em um cenário de competição intensa.

Integração e Síntese

O livro culmina em uma análise integrada, explorando como as Finanças, o Comércio Internacional e a Inovação se entrelaçam para criar estratégias empresariais abrangentes. Entendemos que a verdadeira excelência na administração vai além de dominar cada disciplina individualmente; é sobre a integração sinérgica desses pilares para catalisar o sucesso sustentável.

Este livro não é apenas um guia, mas um convite para aprimorar sua compreensão da administração, inspirar a tomada de decisões fundamentadas e desencadear uma mentalidade inovadora. Em um mundo onde a única constante é a mudança, "Administração em Foco – Finanças, Comércio Internacional e Inovação" é sua bússola para navegar pelas águas tumultuadas da gestão empresarial moderna.

Preparado para uma jornada que transcende as fronteiras tradicionais da administração? Que este livro seja a bússola que guiará seus passos rumo ao sucesso empresarial e à excelência na administração.

APRESENTAÇÃO

Em um contexto empresarial repleto de desafios e oportunidades, "Administração em Foco – Finanças, Comércio Internacional e Inovação" emerge como um farol, iluminando os caminhos intricados da administração contemporânea. Este livro transcende as barreiras convencionais, oferecendo uma visão multifacetada sobre as dinâmicas interligadas de Finanças, Comércio Internacional e Inovação.

Desbravando os Labirintos Financeiros

Nos primeiros capítulos, adentramos os labirintos das Finanças Empresariais. Longe de ser um tratado convencional, exploramos como as finanças não são meramente números, mas uma linguagem que narra a história estratégica de uma organização. Descubra como as decisões financeiras moldam não apenas os balanços, mas o próprio destino das empresas.

Travessia Pelos Mares do Comércio Global

Segue-se uma imersão nos mares do Comércio Internacional. Ao invés de oferecer um guia tradicional, este livro proporciona uma experiência de navegação, navegando por entre as correntes culturais, desvendando os desafios logísticos e revelando como as empresas podem transformar fronteiras em oportunidades. Uma jornada para além dos mapas, onde o comércio torna-se uma narrativa global.

Inovação como Motor da Transformação

A narrativa evolui para o terreno da Inovação Empresarial. Não é um manual de técnicas, mas uma exploração profunda dos bastidores da criatividade e da capacidade adaptativa. Testemunhe como as empresas se reinventam, não apenas como uma resposta à mudança, mas como agentes ativos da transformação, moldando seu futuro de maneira única.

Convergência para o Empoderamento Estratégico

A verdadeira magia acontece na convergência destes elementos. Este livro não apenas oferece conhecimento segmentado, mas destila a essência de como Finanças, Comércio Internacional e Inovação entrelaçam-se para criar uma sinfonia estratégica. Aqui, as estratégias não são estáticas; são fluidas, adaptáveis e fundamentadas em uma compreensão holística dos desafios

empresariais.

"Administração em Foco – Finanças, Comércio Internacional e Inovação" não é uma mera leitura; é uma experiência. Este livro é um convite para desafiar as convenções, mergulhar em territórios desconhecidos e, acima de tudo, capacitar-se com o conhecimento necessário para liderar em um mundo empresarial em constante evolução.

Preparado para uma jornada que vai além das expectativas? Que este livro seja seu companheiro na busca por uma administração inovadora e estratégica.

Boa exploração e sucesso em sua jornada administrativa!

Boa leitura!

Me. Afonso Henrique Souza de Assis

Me. Mirabel Silva dos Santos

Organizador

SUMÁRIO

PREFÁCIO
APRESENTAÇÃO

CAPÍTULO 1 **11**

O IMPACTO CAUSADO PELA UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN NOS NEGOCIOS

Júlio César Leite Da Silva

CAPÍTULO 2 **22**

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: AUMENTANDO A COMPETITIVIDADE E SUPERANDO DESAFIOS

Ediel Otávio Mendonça Vasconcelos da Silva
Carlos Gustavo Lopes da Silva
Geisse Martins

CAPÍTULO 3 **32**

COMO A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS PODE AUXILIAR AS ORGANIZAÇÕES A AUMENTAR SUA COMPETIVIDADE E QUAIS DESAFIOS QUE A EMPRESAS ENFRENTAM NO PROCESSO DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Carlos Gustavo Lopes da Silva
Geisse Martins
Erlon Christian Oliveti Ribas

CAPÍTULO 4 **39**

ABORDAGEM SOBRE A ESTRUTURA DE CAPITAL CONSIDERANDO OS ASPECTOS RELACIONADOS AO CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL, CUSTO DE OPORTUNIDADE E A DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS DE TERCEIROS

Daniel Rodrigues da Silva

CAPÍTULO 5 **51**

FINANÇAS COORPORATIVAS AVANÇADAS

Danilo Marcos Leme Fukuoka

CAPÍTULO 6 **59**

CONTABILIDADE GERENCIAL – UMA FERRAMENTA PARA DECISÃO INFORMADA: Conceitos e Aplicação

Fábio José Pereira Lima

CAPÍTULO 7 **69**

CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL

Flávia Adriana Santos Rebello
Carlos Adriano Campana

CAPÍTULO 8 **79**

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE DECISÃO EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Nyrlene Rejane Pamplona Barros

CAPÍTULO 9 **88**

CONTABILIDADE GERENCIAL:
IMPORTÂNCIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÕES E NA ANÁLISE DOS RESULTADOS DE EMPRESAS COM UNIDADES LOCALIZADAS EM MAIS DE UM PAÍS

Rafael Amaral Pereira

CAPÍTULO 10 **97**

CONSTRUINDO PONTES ALÉM DAS FRONTEIRAS: COMO A CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA IMPULSIONA OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Lauren Aparecida Barcelos Sanches

CAPÍTULO 11 **109**

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NO CENÁRIO ATUAL

Priscila Braz Leite Parreiras Araujo

SOBRE OS AUTORES **119**

SOBRE OS ORGANIZADORES **124**

CAPÍTULO 1

O IMPACTO CAUSADO PELA UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA BLOCKCHAIN NOS NEGOCIOS
Uma Contribuição na Geração de Emprego, na Renda Individual Nacional e na Aceitação Institucional Pública e Privada.

Júlio César Leite Da Silva

RESUMO

O presente estudo é caracterizado pela utilização da tecnologia blockchain através do impacto causado nas mudanças positivas nos negócios, adquirindo assim uma maior clareza e segurança nas transações, gerando a redução de custos eminentes e estimulando o desenvolvimento econômico. Nesse sentido, o estudo tem por objetivo abordar o impacto causado pela utilização da tecnologia blockchain nos negócios. Através de uma contribuição na geração de empregos, na renda individual nacional e na aceitação institucional pública e privada. Com isso, serão também tratados também assuntos como a utilização do blockchain, a tecnologia blockchain e suas vantagens, o blockchain na administração pública. A metodologia utilizada nesse estudo trata-se de uma inspeção bibliográfica, auferindo do levantamento de fontes fidedignas e atuais no decorrer do assunto na qual expõe uma análise conceitual de ideias, por intermédio de livros, artigos científicos e autores consagrados que proporciona ênfase na construção da proposta desse estudo e o manuseio de materiais pertinentes. Por fim, concluiu-se que a tecnologia blockchain está em constante ascensão, possuindo um grande potencial de mudança relativamente aos usuários, assegurando, a proteção de dados e concedendo grandes expectativas quanto ao seu futuro.

Palavras-chave: Blockchain. Tecnologia. Vantagens. Administração Pública.

ABSTRACT

The present study is characterized by the use of blockchain technology through the impact caused on positive changes in business, thus acquiring greater clarity and security in transactions, generating imminent cost reductions and stimulating economic development. In this sense, the study aims to address the impact caused by the use of blockchain technology in business. Through a contribution to job creation, national individual income and public and private institutional acceptance. With this, issues such as the use of blockchain, blockchain technology and its advantages, blockchain in public administration will also be addressed. The methodology used in this study is a bibliographical inspection, based on the survey of reliable

and current sources in the course of the subject in which it exposes a conceptual analysis of ideas, through books, scientific articles and renowned authors that provides emphasis on the construction of proposal of this study and the handling of pertinent materials. Finally, it was concluded that blockchain technology is constantly on the rise, having great potential for change in relation to users, ensuring data protection and granting great expectations regarding its future.

Keywords: Blockchain. Technology. Benefits. Public administration.

INTRODUÇÃO

As prerrogativas de um sistema descentralizado como o blockchain são claros e envolvem os seguintes aspectos: os usuários conseguem criar confiança sem a necessidade de envolver um terceiro; o senso de cooperação do grupo é bastante reforçado e estimulado; as transações fraudulentas são minimizadas a um nível praticamente inexistente; além da possibilidade de construir e gerenciar a sua identidade digital.

Nesse sentido, o estudo tem por objetivo abordar o impacto causado pela utilização da tecnologia blockchain nos negócios. Através de uma contribuição na geração de empregos, na renda individual nacional e na aceitação institucional pública e privada.

A metodologia utilizada nesse estudo trata-se de uma inspeção bibliográfica, fazendo o levantamento de fontes fidedignas e atuais no decorrer do assunto na qual é exposto uma analíse conceitual de ideias, por intermédio de livros, artigos científicos e autores consagrados que fornece ênfase na construção da proposta desse estudo e o manuseio de materiais pertinentes.

Lawrence (2019), destaca que “a vantagem do Blockchain por ser uma ferramenta rápida, que facilita e agiliza os processos, diminuindo os custos de forma segura, já que toda informação pode ser verificada facilmente e o risco de ocorrer alguma fraude ou falha em algum contrato é reduzido por meio dos contratos inteligentes”. (n.p.)

A utilização de tecnologia blockchain no âmbito governamental pode ser considerada tanto um controle preventivo como no combate à corrupção. O que permite as tecnologias distribuidas a criação de trilhas de auditoria para rastrear operações do governo, além de favorecer a abertura de dados. Assim, o fato de vários usuários da rede mantêm seu próprio registro atualizado das transações aumenta a perspicuidade e reduz as oportunidades de fraude,

dificultando a ocorrência de delitos e comportamentos antiéticos.

A UTILIZAÇÃO DO BLOCKCHAIN

Segundo Gupta, (2017) o Blockchain é considerado por um livro-razão na qual é compartilhado e distribuído que propicia o rastreamento de bens através de uma conexão de negócios, ou seja, uma estrutura de dados em conjunto. A plataforma tecnológica do blockchain é inalterável que simplifica o procedimento de documentação, de processos de ativos de uma empresa. Os ativos são tangíveis ou intangíveis, reduzindo perigos, despesas em potenciais a todas as partes envolvidas.

Ainda segundo o autor, as redes blockchain é caracterizada como: redes públicas, redes privadas, redes híbridas, consórcios e redes permissionárias. Podendo ser usadas para rastrear desde os pedidos até a linha de produção, entre outras. Sendo assim, os usuários podem partilhar a mesma visão dos dados, podendo visualizar as circunstâncias de uma operação do início ao fim, o que resulta numa maior eficiência e credibilidade, abrindo novas possibilidades.

A atuação das empresas seja ela pública ou privada depende fortemente de informações. A rapidez e a precisão dessas informações, adquire um impacto no sucesso de uma empresa. Essa tecnologia remete a uma solução para a entrega de informações, pois fornece um apontamento de dados transparente. Assegurando de que a gestão tenha sucesso nos negócios e nos ramos de atuação, sendo aplicável as empresas públicas e privadas. (Gomes & Potenza, 2018):

> "A confiabilidade na tecnologia blockchain não pode ser interpretada, erroneamente, com a prestação de serviço, mas deve ser vista com a finalidade de concretização do negócio digital. A relação contratual constituída eletronicamente depende exclusivamente da integridade e autenticidade de seus termos identificação e das partes signatárias". (n.p.).

Ao utilizar essa ferramenta, o profissional se torna associado de uma rede exclusiva. Este recurso garante que os usuários receberão informações precisas e oportunas, o que garante as informações sigilosas do blockchain acessíveis para aqueles que receberam

autorização. As medidas de segurança foram melhoradas e fortalecidas para fornecer um nível aprimorado de proteção.

"Os benefícios que a tecnologia blockchain fornece consiste na eficiência aprimorada, devido principalmente aos contratos inteligentes que tornam as transações mais rápidas e transparentes. Um grande benefício do blockchain é que ele é uma nova forma de tecnologia de informação descentralizada que pode ser aplicável em muitas situações além da criptomoeda e ativos financeiros. A natureza descentralizada do blockchain torna-o uma tecnologia da igualdade, que pode ser usada expandir a liberdade, possibilidade, atualização, expressão, ideação, e a realização para todas as entidades no mundo, humano e máquina" (Swan, 2015, p. 128).

Conforme Hollins (2018), elucida que o blockchain opera através de um livro-razão descentrado, onde é relacionada todas as operações, transações e informações contidas em blocos coletivos englobando toda a rede, de forma concebível com dados autênticos e atualizados. Ademais, como um livro-razão distribuído pelos membros participantes, não sendo preciso perder tempo conferindo os registros, confiança elevada, especialmente nas redes fechadas. Afinal, elas asseguram que o participante receberá as informações relevantes e atualizadas, sendo que essas informações confidenciais serão apenas compartilhadas com quem for autorizado.

Ainda segundo o autor, o blockchain fornece uma auditoria mais rápida, pois todo os registros são sempre ordenados de acordo com a cronologia, acelerando a transação de conferência, registros invioláveis, sendo compartilhadas entre todos os membros em tempo real, autenticidade e integridade dos produtos comercializados, rastreamento contínuo de bens e serviços.

A TECNOLOGIA BLOCKCHAIN E SUAS VANTAGENS

Alves, P., Laigner, R., Nasser, (2018), enfatizam que O Blockchain, como tecnologia, auxilia no reforço da segurança referente à imutabilidade dos dados e à transparência de transações. Os dados armazenados em um blockchain são altamente seguros devido à criptografia e ao consenso distribuído. Uma vez que os dados são registrados em um bloco, é extremamente difícil alterá-los, o que proporciona um alto grau de confiança, uma maior segurança, imutabilidade e integridade.

Tapscott e Tapscott, (2016) afirmam que:

> "Na era digital a tecnologia apresenta-se de maneira central em quase todas as coisas, apresentando aspectos bons e ruins, possibilitando que as pessoas tanto valorizem como também violem o direito dos outros de forma intensa e criativa. A explosão dessas tecnologias em comunicação e no comércio online está criando mais oportunidades para cibercrimes". (p.77).

Conforme os autores, o blockchain é uma tecnologia de livro-razão público e transparente. Todas as transações são registradas e podem ser verificadas por qualquer pessoa. Isso significa que as operações podem ser auditadas de forma transparente, o que é especialmente importante em setores onde a prestação de contas é crítica de forma a reduzir os cibercrimes.

Conforme Alves et., al. (2018), uma rede blockchain tem por premissa não depender de uma autoridade central, sendo os nós na rede responsáveis por validar as transações ocorridas. O blockchain não é controlado por uma única entidade central, mas é mantido por uma rede de participantes (nós) distribuídos. Isso elimina a necessidade de intermediários e confere mais autonomia aos participantes. O uso do blockchain pode simplificar e agilizar processos ao eliminar a necessidade de intermediários em muitas transações. Isso pode resultar em redução de custos e tempo de processamento.

De acordo com Matilla, J. (2016), um Smart Contract armazenado em um blockchain, tornando-o a prova de falsificação, auto executável e automaticamente aplicável, reduzindo a intervenção humana tornando-se menos arriscado e mais econômico. Contratos auto executáveis, ou smart contracts, são programas que rodam automaticamente quando certas condições são cumpridas. Eles estão integrados ao blockchain e podem automatizar processos de negociação e execução de contratos, eliminando a necessidade de intermediários.

Segundo Reyes et., al, (2009), a tecnologia significou mudanças definitivas para a economia mundial, atingindo principalmente o gerenciamento do blockchain na da cadeia de suprimentos, que precisam coletar e processar seus dados, ter informações para determinar suas capacidades, produtividades, entregas e competitividade. Sua abordagem visa estimular a transparência de informação da tecnologia blockchain evitando superinflações de margens e outros efeitos depreciativos aos consumidores finais. Sua contrapartida às companhias adotantes é a utilização dos dados de consumo para melhor gestão e ganho de competitividade.

Conforme Kypriotaki et., al, (2015), O Blockchain é um banco de dados online, público e pode ser atualizado por qualquer participante da rede. Essa atualização se baseia no consenso assegurado por um algoritmo de prova de trabalho que tem por objetivo dissuadir

ataques cibernéticos. Devido à sua natureza descentralizada, o blockchain é mais resistente a ataques cibernéticos do que sistemas centralizados tradicionais.

De acordo com Westerkamp et al, (2019), apresentam uma proposta de um sistema para a rastreabilidade de produtos manufaturados, baseado no uso de blockchain tokens, considerando componentes e outros itens do processo de manufatura. Seu principal benefício é a viabilidade de rastreamento do produto de ponta a ponta e a transparência de toda a informação, principalmente para o consumidor final. Isso pode ser especialmente benéfico para remessas de dinheiro e comércio internacional permitindo digitais, representando ativos reais, facilitando a divisão de propriedade e a negociação de frações de ativos.

Ainda de acordo com os autores devido a isso a renda individual no blockchain refere-se à capacidade de armazenar informações sobre ganhos financeiros de uma pessoa em um registro descentralizado e imutável. Isso pode ser alcançável através de contratos inteligentes e tokens específicos para representar ativos financeiros. Essa transparência e segurança são algumas das características que fazem do blockchain uma opção para inovações na gestão de renda individual.

Segundo Zyskind et, al., (2015) a combinação de um sistema descentralizado de armazenamento de dados e a implementação da tecnologia blockchain pode efetivamente garantir a privacidade. Dependendo da implementação, o blockchain pode oferecer diferentes níveis de privacidade e controle sobre os dados. Existem blockchain públicos e privados, cada um com suas configurações de permissões. É importante notar que, ao desenvolver o blockchain, não instalou nenhuma exigência de identificação para a camada de rede em si. Ou seja, o Blockchain não necessita saber quem é quem.

Araújo e Eddine (2019), sugerem discussões no campo da economia, assim como a tecnologia blockchain possui implicações em variados departamentos da economia, abrangendo a geração de empregos. O desenvolvimento de aplicações blockchain consiste na medida em que as organizações legitimam tecnologias com base em blockchain, demandadas por desenvolvedores de blockchain capacitados na criação de contratos inteligentes, aplicativos descentralizados e soluções necessárias. A segurança cibernética e auditoria requer uma maior atenção no blockchain. Aos profissionais de segurança cibernética e auditores especializados em blockchain são fundamentais para a garantia da integridade e da segurança de redes descentralizadas. A consultoria em blockchain se dá nas organizações que pretendem adotar essa tecnologia na busca de consultores especializados. Esses especialistas em blockchain fornecem estratégias de implementação efetiva em vários departamentos da organização.

Segundo os autores, a gestão de projetos no blockchain contempla a implementação de projetos de forma bem-sucedida, por muitas vezes requer gerentes de projetos experientes. Aos profissionais que possuem maior habilidades e entendimento na tecnologia de projetos e gerenciamentos do mesmo são mais requisitados no mercado. A educação e treinamento está com bastante ascensão no blockchain. Devido a necessidade em grande escala de profissionais que possam ministrar cursos, palestras etc. incluindo ainda assim a criação de programas de treinamentos e materiais educacionais relativos ao blockchain. O desenvolvimento de infraestrutura, é uma das áreas propícias no que tange ao fornecimento de suporte a redes blockchain mais eficientes, exigindo ainda mais dos profissionais de TI especializados em redes e armazenamento.

O BLOCKCHAIN NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Conforme observado por Han (2017), essas propriedades inspiraram uma série de pesquisas e propostas para sua implementação em diversas áreas do conhecimento. O Blockchain é uma tecnologia que tem potencial para revolucionar as operações do governo e do mercado. Isso se deve às suas características inerentes de ser confiável, imutável, autêntico e auditável. A tecnologia opera por meio da criação de dados criptografados que passam por validação horizontal em rede.

Segundo Yermark, (2017):

> "Ou seja, as chaves criptografadas de acesso para realização das operações em uma rede aberta são de amplo acesso e anônimas, enquanto em uma rede permissionada, as chaves de acesso são controladas e há a necessidade de solicitar permissão para as transações" (pp.7-31).

,

As redes Blockchain são categorizadas em dois tipos: públicas (não permitidas) e privadas (permitidas). As redes públicas operam independentemente de diretrizes legais ou regulatórias, como a rede Bitcoin por exemplo, em que a validação das transações é anônima e a entrada na rede dos mineradores é irrestrita. Em contrapartida, as redes privadas estão sujeitas a regulamentações e a seleção de participantes é restrita, com inscrições limitadas a empresas fechadas.

Berg et., al., (2018), confirmaram que o impacto potencial do Blockchain na promoção da democracia direta e da transparência de dados eram válidos. Observaram que esta tecnologia poderia fornecer um novo mecanismo para o desenvolvimento de políticas públicas e envolvimento social. Ao explorar a viabilidade de uma votação electrônica confiável e ao aproveitar os benefícios de uma rede distribuída, poderá levar a uma melhor comunicação e confiabilidade.

Conforme os autores citados, essas melhorias poderiam levar a uma abordagem mais eficiente e sistemática na construção de políticas públicas. A implementação desta nova tecnologia possui certos atributos que a tornam uma ferramenta valiosa na luta contra a corrupção. Tem o potencial de aumentar a eficiência da administração pública, aumentando simultaneamente a confiabilidade do setor.

Ainda segundo os autores é importante notar que a utilização da tecnologia Blockchain requer um maior grau de colaboração entre o governo, a sociedade e os intervenientes no mercado, uma vez que a tecnologia está centrada na partilha de bases de dados, o que por sua vez cria uma maior transparência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que os usuários da tecnologia blockchain possuem inúmeros benefícios, incluindo maior controle sobre seus dados, informações e transações. Isso se deve à imutabilidade da tecnologia, que garante aos usuários da rede que todas as transações executadas na rede serão precisas, sem a necessidade de terceiros. Todas as movimentações possuem um registro através de um livro público, tornando o sistema altamente transparente e visível para todos na rede.

Organizações de vários setores são cada vez mais atraídas pelos benefícios oferecidos pela tecnologia blockchain. Como resultado, os investimentos na plataforma estão a aumentar, incentivando mais investigações e desenvolvimento sobre a sua evolução potencial. Esta tendência aponta para grandes expectativas para o futuro da tecnologia blockchain.

A utilização da tecnologia blockchain na gestão pública provocou uma mudança na política que visa melhorar a conexão entre administradores públicos e cidadãos. Isto envolve aumentar a clareza e promover uma maior participação pública através da exposição de dados

governamentais e melhorias nos serviços electrónicos. O impacto do blockchain no design de processos, no armazenamento de informações e no papel das instituições intermediárias dentro do sistema organizacional também é levado em consideração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, P. H.; LAIGNER, R.; NASSER, R. Desmistificando o Blockchain: Conceitos e Aplicações.

ARAÚJO, P. A. M.; EDDINE, E. A. C. As abordagens da bitcoin e blockchain em artigos acadêmicos. 2019. Disponível em: <link>. Acesso em: 11 de Novembro 2023.

BERG, A.; MARKEY-TOWLER, B.; NOVAK, M. (2018). Blockchains = menos governo, mais mercado. Journal of Private Enterprise, em breve, . 1- 2. https://doi.org/10.2139/ssrn.3301714

GOMES, Tiago Severo Pereira. POTENZA, Guilherme Peres. Blockchain: juridicidade de suas aplicações pelo direito brasileiro. Sítio eletrônico do Migalhas. Disponível em https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI291541,71043-Blockchain+juridicidade+de+suas+aplicacoes+pelo+direito+brasileiro Acessado em 11 de Novembro de 2023.

GUPTA, Manav. Blockchain for Dummies®, IBM Limited Edition. Wiley Brand John Wiley & Sons, Inc., 2017.

HAN, G. E. (2017). Blockchain: the promise of smart contracts. Juris Illuminae, 8, 1- 4. Retrievedfrom https://static1.squarespace.com/static/55c714fbe4b0f0d634b061b5/t/58922c3b1b631b5940ff0b4e/1485974587997/Goh+Eng+Han+Blocchain+the+promise+of+smart+contracts. pdf.

HOLLINS, Steve. Bitcoin para iniciantes: O guia definitivo para aprender e usar bitcoin. Crie uma carteira, compre bitcoin, aprenda o que é blockchain e a mineração de bitcoin. 2018. E-book.

KYPRIOTAKI, K. N.; ZAMANI, E. D.; GIAGLIS, G. M. From bitcoin to decentralized autonomous corporations: Extending the application scope of decentralized peer-to-peer networks and blockchains. ICEIS 2015 - 17th International Conference on Enterprise Information Systems, 2015, p.284-290.

LAWRENCE, Steven. Os segredos do blockchain: o guia definitivo de negócios para dominar o blockchain, bitcoin, criptomoedas, mineração e o futuro da internet. 2019. E-book.

MATILLA, J. (2016) The blockchain phenomenon–the disruptive potential of distributed consensus architectures, The Research Institute of the Finnish Economy, 38, 1-24.

REYES, Pedro M.; WEEKS, J.; JASKA, Patrick. Better decisions using advanced planning and scheduling (APS) with RFID. International Journal of Data Analysis and Information Systems, [s. l.], p. 39-46, 2009.

SWAN, Melanie. Blockchain: blueprint for a new economy. Sebastopol: O`Reilly, 2015, 128 p.

TAPSCOTT, Don; TAPSCOTT, Alex. Blockchain Revolution–como a tecnologia por trás do bitcoin está mudando o dinheiro, os negócios e o mundo. São Paulo: Senai-SP Editora, 2016.

WESTERKAMP, M., VICTOR, F., & KUPPER, A. (2019). Tracing manufacturing processes using blockchain-based token compositions. Digital Communications and Networks, 6(2), 167- 176. https://doi.org/10.1016/j.dcan.2019.01.007

YERMACK, D. (2017). Corporate governance and blockchains. Review of Finance, 21(1), 7-31. https://doi.org/10.1093/rof/rfw074

ZYSKIND, G., NATHAN, O., and PENTLAND, A. S. (2015). Decentralizing privacy: Using blockchain to protect personal data. Proceedings - 2015 IEEE Security and Privacy Workshops, SPW 2015.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: AUMENTANDO A COMPETITIVIDADE E SUPERANDO DESAFIOS

Ediel Otávio Mendonça Vasconcelos da Silva
Carlos Gustavo Lopes da Silva
Geisse Martins

RESUMO

Com a ascensão do mercado global, confronta-se com uma busca incessante por competitividade nas organizações. Para continuidade e sobrevivência em um mercado progressivamente dinâmico e desafiador, necessita-se maximizar maneiras de inovação visando singularidade em relação à concorrência. Nesse contexto, a gestão eficiente da cadeia de suprimentos emerge como tema chave no impulsionamento do sucesso empresarial. Este artigo objetiva apresentar como a gestão da cadeia de suprimentos pode auxiliar na elevação da competitividade organizacional, e quais desafios são inerentes a esse processo. Este trabalho encontra-se amparado em pesquisa de revisão bibliográfica com abordagem qualitativa. Utilizaram-se pesquisas nas bases de dados do Google Acadêmico, em adição a consultas em websites. Dentre as conclusões, aponta-se que a cadeia de suprimentos é de extrema importância para a organização, proporcionando vantagens operacionais, redução de custos e capacidade de adaptação à dinâmica do mercado. No entanto, é essencial que suplantem-se alguns desafios através de uma abordagem estratégica, por meio de parcerias consolidadas, investimento em tecnologias, integração da gestão de riscos eficazes e a busca incansável pela qualidade operacional. Tornando-se um diferencial em um mercado progressivamente dinâmico e competitivo.

Palavras-chave: Cadeia de Suprimentos. Resiliência. Gestão de Riscos

ABSTRACT

With the rise of the global market, there is an incessant search for competitiveness among organizations. For continuity and survival in an increasingly dynamic and challenging market, it is necessary to maximize ways of innovation aiming for uniqueness in relation to competition. In this context, efficient supply chain management emerges as a key theme in driving business success. This article aims to present how supply chain management can assist in enhancing organizational competitiveness, and what challenges are inherent in this process. This work is supported by a literature review research with a qualitative approach. Researches were used in the databases of Google Scholar, in addition to consultations on websites. Among the conclusions, it is pointed out that the supply chain is of extreme importance to the organization, providing operational advantages, cost reduction, and ability to adapt to market dynamics. However, it is essential that some challenges are overcome

through a strategic approach, through consolidated partnerships, investment in technologies, integration of effective risk management and the relentless pursuit for operational quality. Becoming a differentiator in an increasingly dynamic and competitive market.

Keywords: Supply Chain. Resilience. Risk Management.

INTRODUÇÃO

Em um ambiente altamente competitivo dos negócios, buscar maneiras de diferenciar-se da concorrência e garantir uma posição de destaque no mercado torna-se de extrema importância para as organizações. Nesse contexto, a gestão da cadeia de suprimentos apresenta-se como elemento essencial para impulsionar a competitividade empresarial. Idealize uma abordagem estratégica com poder de permitir não somente otimizar processos, mas também com capacidade de redução de custo, aumento da eficiência e melhoria da satisfação dos clientes. Esse é o objetivo principal da gestão eficiente da cadeia de suprimentos.

Neste artigo, explorar-se-á a implementação da gestão da cadeia de suprimentos nas organizações e como aumentar a competitividade a partir dessa abordagem. Além da possibilidade de impulsionar os resultados das organizações, tornando-as mais resilientes, ágeis e fomentadas para enfrentar os desafios de um mercado bastante dinâmico e em constante evolução. Não obstante, discutir-se-ão os desafios inerentes a esse processo de implementação, garantindo uma integração eficaz para todos os envolvidos.

No discorrer deste artigo, analisar-se-ão minuciosamente as vantagens competitivas obtidas por meio dessa gestão, as estratégias e práticas objetivadas em potencializar a eficiência operacional, a otimização de recursos, redução de custos, além do valor agregado aos clientes da organização. Como também os desafios durante todo processo, associados à complexidade da cadeia, à coordenação de múltiplos provedores externos, à gestão de riscos e à necessidade de resiliência.

Considerando a relevância do tema, este artigo visa responder especificamente: como a gestão da cadeia de suprimentos pode auxiliar as organizações a aumentar sua competitividade? Quais os desafios que as empresas enfrentam no processo de gestão da cadeia de suprimentos?

Observando o tema apontado para o estudo, aplicou-se, para desenvolvimento deste artigo, a metodologia de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa. Utilizaram-se

pesquisas nas bases de dados do Google Acadêmico, em adição a consultas em websites, com objetivo de apresentar como a gestão da cadeia de suprimentos pode alavancar os resultados organizacionais, proporcionando à empresa maior resiliência, agilidade e competitividade no mercado. Ademais, discutir-se-ão os desafios inerentes ao processo de implementação, do qual necessita-se de uma análise esmerada e estratégica para garantir integração com todos os elos envolvidos.

DESENVOLVIMENTO

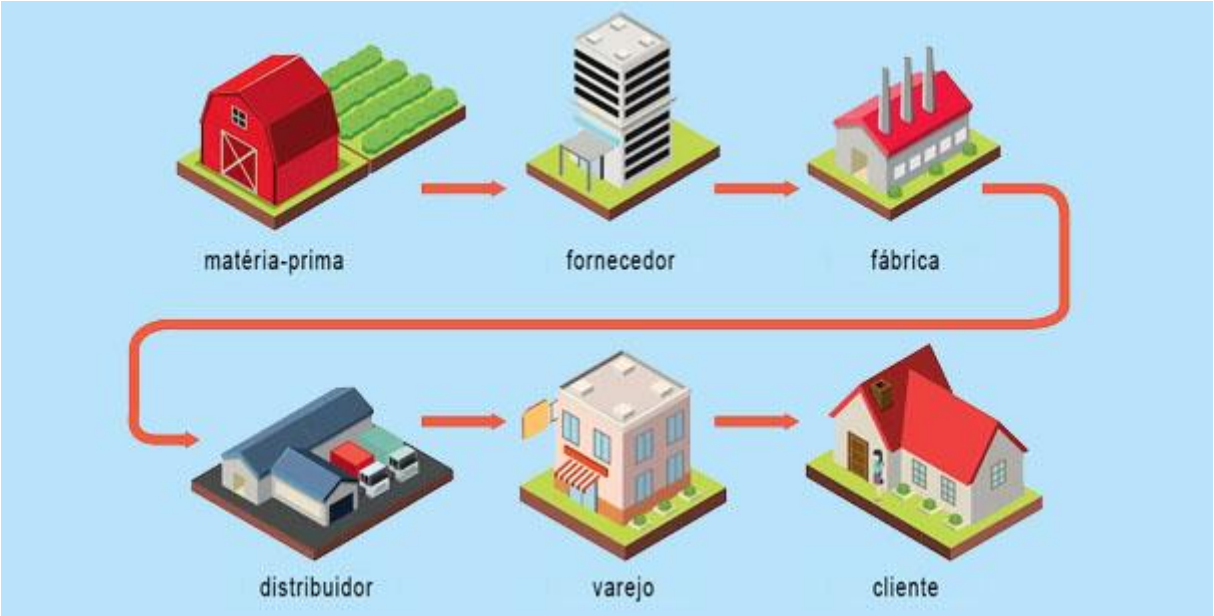
FUNDAMENTOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Durante a década de 1990, todo ciclo logístico do produto desde a saída do estoque até o recebimento pelo cliente possuía um prazo de 15 a 30 dias para conclusão. O processo envolvia a criação e transferência do pedido através de telefone, fax ou carta, em seguida utilizava-se de software manuais que demandava esforço e tempo para todo processamento, e por fim, a autorização do crédito e entrega do produto ao cliente. Essas práticas permaneceram por muito tempo, devido à ausência de tecnologia e solução distintamente melhor. Com o advento dos novos computadores, softwares cada vez mais automatizados e melhoria bastante significativa na navegabilidade da internet, o comércio sofreu uma ruptura irreversível. A chamada era da informação, possibilitou uma resposta com maior velocidade, acessibilidade, precisão e relevância para a economia global. Resultante dessa nova conexão dos negócios despontou um novo processo de relacionamento que ficou conhecido como gestão da cadeia de suprimentos. (Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C., 2013).

A gestão da cadeia de suprimentos tem por objetivo integrar e otimizar todo ciclo do produto, desde aquisição de matérias-primas até a entrega final do produto ou serviço ao cliente. Para isso, torna-se essencial garantir uma coordenação bastante eficiente entre fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas, por meio de um serviço ágil, de baixo custo e com qualidade superior. (Monczka, Trent & Handfield, 1998). Esse processo envolve a compreensão e o mapeamento de todos os componentes da cadeia, sendo materia-prima, fornecedor, fábrica, distribuidor, varejo e cliente. Por intermédio desse mapeamento, torna-se possível identificar

pontos de melhorias e oportunidades de potencializar a eficiência e a produtividade de toda cadeia.

IMAGEM 1 | DIAGRAMA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS



FONTE: ADAPTADO DE FREEPIK (2023).

De igual modo, um aspecto positivo da gestão da cadeia de suprimentos é a harmonização dos fluxos de materiais, das informações e dos processos financeiros. Isso exige uma parametrização e visibilidade em tempo real ao longo de toda cadeia, das necessidades dos clientes, do processo produtivo, do transporte e da entrega dos produtos. Os benefícios gerados dessa sincronização, estão associados a antecipação de demandas, redução de atrasos, gerenciamento de estoque e criação de valor para o cliente, potencializando a credibilidade da organização no mercado. (Handfield e Nichols, 1999).

Em síntese, ao adotar-se uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos, beneficia-se a organização de uma visão clara e global de todo o processo. Torna-se de extrema importância para uma melhor gestão de riscos, uma redução dos custos operacionais, e aumento da competitividade da organização.

VANTAGENS COMPETITIVAS DA GESTÃO EFICIENTE DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Ao adotar-se uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos, desenvolvem-se inúmeras vantagens competitivas nas organizações, permitindo a relevância em um mercado cada vez mais dinâmico. O objetivo deste capítulo é analisar algumas vantagens da gestão da cadeia e a enorme contribuição para o sucesso empresarial.

Primeiramente, a gestão da cadeia de suprimentos possibilita a otimização de todo processo ao longo da cadeia, mitigando desperdícios, melhorando a produtividade das organizações, potencializando a capacidade de produção e redução de custos operacionais. Esse fator resulta em maior eficiência operacional, fortalecimento competitivo e capacidade de entregar um produto de maior qualidade e custo-benefício. Assim como, agilidade e melhor tempo de resposta às demandas do mercado. Por meio da gestão e harmonização de toda cadeia, obtém-se vantagem em relação à previsibilidade de tendências e mudanças na requisição, possibilitando ajustes cirúrgicos e de maior celeridade na produção e no estoque, entregando os produtos ou serviços no prazo estabelecido para o cliente. Esse processo proporciona valor agregado ao cliente, gerando satisfação, fidelização e vantagem sustentável para a organização. (Chopra, S., & Meindl, P., 2015).

Outro benefício da gestão eficiente da cadeia de suprimentos está relacionado à melhoria contínua dos produtos e serviços. Por meio da adoção, obtém-se um monitoramento e controle de todas as etapas. Esta medida proporciona para todos os elos da cadeia, maior previsibilidade, garantindo a padronização e conformidade de todos os processos. Essa medida, proporciona para a organização ausência de imprecisões, além do aumento da confiança do cliente no produto final. Em relação às práticas sustentáveis, ao aderir-se à eficiência na gestão da cadeia, contribui-se para a redução do uso de recursos naturais e, através da otimização da gestão logística, como exemplo, a diminuição de quilômetros percorridos, resulta na mitigação do impacto no meio ambiente. Desse modo, agrega-se valor à marca e ao produto, atraindo um público com desejos por produtos e serviços ecologicamente sustentáveis.

Por fim, a gestão da cadeia de suprimentos proporciona inúmeras vantagens competitivas para as organizações. Partindo da maior eficiência operacional e celeridade na resposta às demandas do mercado, até a melhoria contínua dos produtos e serviços, destacando-se da concorrência, garantindo um posicionamento consolidado no mercado global e sustentabilidade do negócio.

COMPLEXIDADE E INTEGRAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A complexidade de integração e harmonização da cadeia de suprimentos entre os múltiplos elos, resulta em grandes desafios de implementação, podendo impactar diretamente na eficiência operacional, na satisfação dos clientes e na capacidade de entrega das inúmeras demandas do mercado. Este capítulo intenta identificar alguns aspectos dessa complexidade e como o processo de integração eficiente entre as partes é essencial para suplantar os desafios da implementação da cadeia de suprimentos.

O principal desafio de todo sucesso da cadeia de suprimentos está associado à coordenação e integração entre as partes envolvidas, tais como produtores, distribuidores e varejistas. A má condução desse processo culmina em falhas de comunicação, atrasos nas entregas e imprecisões ao longo de toda cadeia. Fator determinante para o sucesso ou fracasso da implementação. Esse desafio potencializa-se a depender da complexidade das inúmeras partes envolvidas ou pelo perímetro geográfico de atuação do negócio da organização. Quando a expansão torna-se internacional, as organizações enfrentam um desafio adicional, pela razão de diferentes regulamentações, culturas e fusos horários. Esse desafio geográfico exige uma estratégia mais eficaz de logística e gerência, com objetivo de garantir a entrega dos produtos com prazo e orçamento satisfatório.

Assim também, outro fator que aumenta a complexidade na gestão da cadeia de suprimentos são as mudanças de mercados, correlacionadas a sazonalidades do segmento, eventos imprevistos e a oscilação das preferências dos clientes. Com efeito direto em toda cadeia, resultando em ausência de estoque, suspensão da produção e atrasos na entrega. Lidar com essa insegurança exige uma gestão ágil de toda cadeia, além de um planejamento estratégico que permita considerar a possível mudança de mercado.

A integração com toda cadeia de suprimentos torna-se essencial para sobrepujar esses desafios de maior complexidade. Por meio da integração torna-se possível o compartilhamento das informações e a tomada de decisão de forma assertiva e eficaz. A contribuição desse modelo possibilita a gestão de toda atividade ao longo da cadeia, permitindo previsibilidade dos problemas, monitoramento de kpis e gerenciamento das ações corretivas proativamente. Como também, o envolvimento entre fornecedores e clientes, através de parcerias estratégicas e compartilhamento de riscos e responsabilidades. Desse modo, reduz-se a incerteza e a dependência excessiva de apenas um provedor, permitindo uma visão mais abrangente de toda gestão da cadeia. (Christopher, 1999).

Em síntese, enfatizam-se os dois aspectos de maior relevância para gestão da cadeia de suprimentos, sendo a complexidade do mercado e a necessidade da integração e harmonia com todas as partes envolvidas. Desafio esses superados por meio da coordenação e integração dos

elos envolvidos, do alinhamento dos objetivos, e do compartilhamento das informações ao longo de toda cadeia.

RISCOS E RESILIÊNCIA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A complexidade da gestão da cadeia de suprimentos necessita de uma grande preocupação a respeito do gerenciamento de riscos, que pode comprometer toda eficiência da cadeia e a continuidade das operações. Esses riscos podem provir de inúmeras fontes, como inconstância geopolítica, elasticidade da demanda, intercorrências ao longo da cadeia, catástrofes naturais ou até mesmo irregularidade por parte do fornecedor. Para tais, as organizações necessitam desenvolver um processo de resiliência com objetivo de capacitar-se a enfrentar essas situações adversas. (Christopher, 1999).

A eminência de uma possível instabilidade geopolítica torna-se um dos principais riscos de uma cadeia de suprimentos. Eventos como guerra, alteração na política comercial, sanções econômicas, podem afetar diretamente a viabilidade de produtos, além do aumento dos custos e ausência de materiais necessários para produção. Em face dessa insegurança, as organizações precisam adotar um monitoramento muito próximo dos eventos políticos, além de estabelecer parcerias estratégicas, possibilitando a diversidade de fontes de suprimentos ao longo da cadeia.

Outro risco bastante expressivo é a elasticidade da demanda, sendo constante para gestão da cadeia de suprimentos. As preferências de consumo, variações imprevisíveis da demanda e as sazonalidades, são elementos que podem resultar em aumentos súbitos ou declínio significativo nas vendas. A solução para esse risco é adotar um plano de ações flexíveis de planejamento e execução, com possibilidade de prever possíveis demandas, manter uma comunicação eficaz com os clientes e fornecedores, e considerar os ajustes da produção com maior celeridade. No que diz respeito ao risco de interrupções repentinas na cadeia de suprimentos, provenientes de desastres naturais, dificuldades de entrega pelo fornecedor e problemas logísticos, torna-se fundamental que as organizações mantenham uma visão mais holística de todo processo ao longo da cadeia, de modo a identificar de forma rápida pontos focais de falhas e ações corretivas eficazes.

Com o objetivo de gerenciar esses riscos, a resiliência torna-se fundamental para as organizações. É através desse processo que torna-se necessário a previsibilidade de antecipar

eventos futuros, adequar-se a mudanças e recuperar-se de momentos disruptivos. As organizações resilientes estão sempre preparadas para superar riscos através da diversificação de fornecedores, estoques de contingência e planejamento de continuidade do negócio. De igual modo, a contribuição dos elos da cadeia é essencial para o fortalecimento da resiliência, proporcionando respostas compartilhadas e eficazes nas situações difíceis.

Em síntese, para haver eficiência na gestão da cadeia de suprimentos é necessário lidar com a gestão de risco com resultado direto nas operações das organizações. A inconstância geopolítica, elasticidade da demanda, intercorrências ao longo da cadeia, catástrofes naturais ou até mesmo irregularidade por parte do fornecedor representam um desafio bastante significativo. Todavia, ao adotar-se estratégias de resiliências, as organizações seguramente fomentam o gerenciamento do risco e minimização do impacto nas operações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo apresentar como a gestão da cadeia de suprimentos pode auxiliar as organizações a aumentar sua competitividade, e quais desafios existem nesse processo. Para tal, nos primeiros capítulos evidencia-se a importância dos fundamentos das gestões da cadeia de suprimentos, iniciando pelo conceito, partes envolvidas e processos. Ao compreender-se os pilares dessa gestão, torna-se evidente o impacto estratégico proporcionado para as organizações. Também se identificaram algumas vantagens provenientes da gestão da cadeia eficaz através das melhorias contínuas ao longo do processo, redução dos custos das operações e melhoria na qualidade dos produtos e serviços, contribuindo para aumento da competitividade e credibilidade das organizações no mercado.

No segundo momento, apontam-se para os desafios e riscos associados à implementação da cadeia de suprimentos. Devido à complexidade de toda estrutura, a integração entre os múltiplos elos da cadeia é fundamental, necessitando de coordenação e eficiência no compartilhamento das informações. De igual modo, os riscos decorrentes de todo processo, como inconstância geopolítica, elasticidade da demanda, intercorrências ao longo da cadeia, catástrofes naturais e irregularidade por parte do fornecedor, exigem a adoção de estratégias de resiliência pela organização, garantindo a perpetuidade das operações.

Em face desses desafios, torna-se fundamental que as organizações implementem uma

abordagem estratégica enérgica na gestão da cadeia de suprimentos. Por meio de parcerias consolidadas, investimento em tecnologia, integração da gestão de riscos eficazes e a busca incansável pela qualidade operacional, constitui-se um diferencial em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. Gestão logística da cadeia de suprimentos. AMGH Editora, 2013.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Editora: Prentice Hall, 2015.

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos (1ª ed., F. R. M. Leite, Trad.). São Paulo, Brasil: Guazzelli Ltda, 1999.

FREEPIK. Diagrama de gerenciamento da cadeia de suprimentos. 2023. Disponível em: https://br.freepik.com/vetores-gratis/diagrama-de-gerenciamento-da-cadeia-de-suprimentos_25537237.htm. Acesso em: 18 de junho de 2023.

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS Jr, L. Introduction to supply chain management. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

MONCZKA, R.; TRENT, R.; HANDFIELD, R. Purchasing and supply chain management. 2nd ed. Ohio: SouthWestern -Thomson Learning, 1998.

CAPÍTULO 3

COMO A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS PODE AUXILIAR AS ORGANIZAÇÕES A AUMENTAR SUA COMPETIVIDADE E QUAIS DESAFIOS QUE A EMPRESAS ENFRENTAM NO PROCESSO DE GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Carlos Gustavo Lopes da Silva
Geisse Martins
Erlon Christian Oliveti Ribas

RESUMO

Com o avanço da tecnologia dentro de um cenário global, diversas ferramentas surgem para serem utilizadas com o objetivo de mitigar custos, aumentar a produtividade e consequentemente gerar lucros para a organização. A gestão da cadeia de suprimentos deixa de ser apenas um processo dentro da organização e passa a ser uma ferramenta diferencial de contexto de mercado dentro do processo de distribuição, venda e entrega de produtos ao consumidor final. As empresas precisam estar preparadas para esse cenário, onde a cadeia de suprimentos se torna um valioso e importante instrumento no processo de competitividade no mercado. Os gestores e seus líderes em suas proporções técnicas, também precisam estar preparados para atuar nessa atividade desafiadora e complexa, pois assim como enfrentar os desafios nesse processo de gestão é o que fará a diferença para o sucesso nesse segmento. A apresentação deste artigo tem como objetivo mostrar a importância da cadeia de suprimentos no ambiente de negócios, e como essa ferramenta pode auxiliar a organização na posição competitiva no mercado. Também faz parte desse tema quais são os desafios que as organizações enfrentam na implementação dessa gestão. Como suporte para este trabalho, foram utilizadas referências bibliográficas e o método de pesquisa foi exploratório, considerando as diversas concepções dos autores da área.

Palavras-chave: Tecnologia. Gestão. Negócios.

ABSTRACT

With the advancement of technology within a global scenario, several tools emerge to be used in order to mitigate costs, increase productivity and consequently generate profits for the organization. Supply chain management is no longer just a process within the organization and becomes a differential market context tool within the process of distribution, sales and delivery of products to the final consumer. Companies need to be prepared for this scenario, where the supply chain becomes a valuable and important instrument in the process of competitiveness in

the market. Managers and their leaders in their technical proportions, also need to be prepared to act in this challenging and complex activity, as well as facing the challenges in this management process is what will make a difference to the success in this segment. The presentation of this article is to show the importance of the supply chain in the business environment, and how this tool can assist the organization in the competitive position in the market. It is also part of this theme what are the challenges that organizations face in the implementation of this management. As support for this work, bibliographic references were used and the research method was exploratory, considering the various concepts of the authors in the area.

Keywords: Technology. Management. Business.

INTRODUÇÃO

Com o avanço global, a tecnologia tem apresentado muitas oportunidades para que as empresas tenham oportunidades de gerarem lucros em suas relações de negócios. A necessidade de renovar seus métodos de gestão e aplicabilidades é de fundamental importância para acompanhar a tecnologia e sua evolução dentro do cenário mundial. O supply chain (cadeia de suprimentos) é uma destas ferramentas que atende de maneira muito expressiva, a forma como a empresa tem observado a interação no processo logístico. Esta ferramenta, hora antes observada como apenas um processo burocrático dentro das organizações, passou a chamar atenção das empresas devido ao impacto que ela pode oferecer em termos de custos, lucros, fidelização dos clientes, integração, agilidade e competitividade no mercado.

Mediante ao impacto que a cadeia de suprimentos oferece sobre os resultados dos negócios, a gestão da cadeia de suprimentos representa uma forte preocupação de seus gestores na condução das atividades dentro da empresa. Integrar diferentes processos, administrar pessoas, funções, todo o fluxo de tarefas e manter a sinergia de forma coesa, eficiente e produtiva é um desafio para os gestores e líderes das empresas. Contudo, a gestão da cadeia de suprimentos é uma atividade que envolve um serie de obstáculos, isso exige da organização um desempenho acima da média, no que se refere ao uso das tecnologias e das informações pertinentes ao processo. Essa abordagem complexa de fluxo de mercadorias exige uma refinada analise e uma aplicação precisa, e para isso se faz necessário o uso eficiente da tecnologia, incentivando a modernização e o uso de ferramentas e programas tecnológicos.

Entender o conceito da cadeia de suprimentos, quais são os desafios que as organizações

enfrentam em um mercado extremamente competitivo, e identificar de que forma essa ferramenta pode auxiliar a empresa a ser mais competitiva em seus negócios, é o tema deste trabalho.

Esta atividade teve como metodologia, a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina e selecionado de acordo com os temas discutidos.

DESENVOLVIMENTO

As organizações já entenderam que a importância do processo de logística representa uma fatia importante para o sucesso da empresa. A logística passa a ser um fator de estratégia independentemente do negócio que a organização atua.

Pode se considerar, que a logística é em essência uma orientação e uma estrutura de planejamento, que visam criar um único plano para o fluxo de produtos e informações por meio de um negócio, afirma (Christopher 2011, p.03). Ter consciência de manter a qualidade de seus produtos, bem como a melhoria de seus resultados vai depender de uma atuação mais produtiva e com melhor performance, isso é um fundamento da cadeia de suprimentos. Em se tratando de departamento de altíssimo nível é visível que o conceito logístico se amplie, pois a organização identifica um aumento de produção e redução de custos, e se faz necessário explorar esta oportunidade.

Este conceito de logística, vem sendo observado com muita atenção pelos gestores que atuam na cadeia de suprimentos. Destaca-se que o papel da logística é notável para qualquer tipo de segmento, pois agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação a cadeia produtiva (Novaes 2007, p. 35).

Os desafios enfrentados ao gerir a cadeia de suprimentos não estão apenas nos processos operacionais da empresa, em muitas situações o desafio está na estratégia, isto é, na escolha de soluções, caminhos e metodologias para sustentar uma gestão com eficiência, com objetivo de entregar resultados esperados em um mercado concorrido e veloz.

O aumento da complexidade é um desafio a ser avaliado pelos gestores da cadeia de suprimentos, pois os fluxos eram praticamente em linha reta entre os poucos agentes que se

relacionavam. Hoje a situação é bem diferente na performance do supply chain, por conta do avanço da tecnologia e as alterações dos hábitos dos consumidores com a vasta abundancia de opções para seu consumo, neste sentido as cadeias foram se dividindo.

Uma diversidade de agentes com experiencias e capacidades distintas de produção, aumenta a dificuldade no processo de integração e cria dificuldades para atingir um ponto de equilíbrio na cadeia. Não é tarefa fácil manter todos os elos em conformidades com as demandas e gerir todos os processos necessários no contexto da estratificação da cadeia de suprimentos.

As dificuldades das empresas em alinhar atividades executadas por diferentes responsáveis, mapear processos e evitar desgastes na cadeia produtivas associada a experiencia do consumidor, é um desafio real que as empresas sofrem dentro deste segmento. Nesse formato a tecnologia tem papel importante para assegura uma visão sistêmica e mais completa da cadeia, pois identifica processos chaves eliminando boa parte desta complexidade.

> O supply chain management engloba o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas em suprimento e aquisição, conversão e todas as atividades logistics management, assim como também inclui a coordenação e organização com os parceiros dos sistemas, os quais podem ser fornecedores, intermediários provedores de serviços terceirizados e clientes. Em essência supply chain management integra o gerenciamento de oferta e demanda dentro e através das empresas, como diz (Ballou 1993, p. 55).

Outro grande desafio de gestão é integrar todas as equipes que participam na cadeia de produção, pois envolve uma série de etapas que vão desde a aquisição da matéria prima e a finalização do produto, em especial quando se trabalha com cadeia de suprimento mais extensa e complexas. Exige um trabalho árduo para garantir que a gestão logística se integre ao setor de estoque e que se tenha uma linha de comunicação com o setor de compras, formando um conjunto coeso de atividades.

Da mesma forma esses setores precisam se integram com a administração da empresa, como financeiro e contabilidade de forma a garantir o bem estar da empresa. Neste ponto, além dos objetivos e atuações serem diferentes de setor para setor, o desafio da integração se deve à ausência de uma comunicação unificada que facilite o entendimento de demandas e troca de informações de forma mais eficiente.

É nesta situação que o uso da tecnologia como os software na cadeia de suprimentos e plataformas de integração de dados se torna bastante comum, pois irão dar apoio a diferentes setores, alcançando maior visibilidade na cadeia de suprimentos, bem como as atividades

performadas por diferentes profissionais e agentes em seus diferentes setores. Neste sentido cria-se uma estrutura interligada de atividades.

Da mesma maneira que existem grandes desafio para as organizações no processo de gestão de cadeia de suprimentos, as empresas tem grandes motivos para prestar atenção nos benefícios que a cadeia oferece. Nesse ponto se destaca o equilíbrio financeiro mediante a redução dos custos operacionais, gerando espaço para uma margem de lucro mais interessante sem a necessidade de ativos fixos como estoque ou manutenção.

Outro ponto a se destacar com o suplly chain é que a empresa consegue lidar com as demandas da melhor maneira possível, leva-se em conta o período sazonal dos insumos, as questões relativas aos deslocamentos (transportes), a empresa fica melhor preparada para a diversidade de cenários, tem tempo para visualizar e agir em seu plano estratégico, cumprindo com suas responsabilidades e obrigações.

Contar com bons parceiros na gestão da cadeia de suprimentos é um ponto fundamental a se considerar, uma cadeia de suprimentos eficientes depende de bons fornecedores, esses agentes ajudam a abastecer as demandas de produção, manter consistente o fluxo de atividades e aplicar conceitos atuais. Com a necessidade do fornecimento de produtos e serviços de qualidade, as empresas buscam cada vez mais fornecedores qualificados e se tornam cada vez mais exigentes, impactando nos critérios de avaliação e seleção de fornecedores, segundo (Viana e Alencar 2012, p 625). Para a maior parte dos negócios que atuam neste processo, ter a possibilidade de contar com bons fornecedores que possam garantir qualidade e quantidade para as demandas, pode ser um diferencial competitivo.

Lideres e gestores precisam estar atentos os seus contratos de fornecimentos, com regras mínimas e exequíveis para o atendimento de suas necessidades. Sendo assim, definir cronogramas de entregas, preços de produtos é o mínimo para o bom andamento da gestão.

Essas questões são facilmente gerenciadas quando se trabalha com bons fornecedores, pois estes tipos de parceiros são profissionais de excelência e organizados, além de prezar pela durabilidade das relações comerciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios que as empresas enfrentam na gestão da cadeia de suprimentos é uma realidade, pois além de envolver o processo logístico que é o cerne da cadeia, se faz necessário o envolvimento da maioria dos setores organizacionais, para que se tenha uma comunicação eficiente e padronizada.

Nesse sentido, o trabalho dos lideres e gestores da empresa será de fundamental importância nesse processo de unificação, uma vez que os setores da empresa têm metodologias e processos diferentes de atuação na organização.

Uma boa gestão do processo da cadeia de suprimentos inicia-se na análise dos gastos, na analise efetiva do fluxo financeiro, no modelo de compras, o formato de gerenciamento necessita ser atualizado, se a forma de gestão não sofrer movimentos de nada adianta implantar qualquer tecnologia na administração da cadeia.

A escolha de um bom parceiro para que se tenha tranquilidade no processo da gestão da cadeia de suprimentos é de fundamental importância, sendo assim identificar fornecedores que prestem um bom trabalho e atenda às necessidades da empresa, faz parte do processo de satisfação do cliente, bem como sua fidelização e a expressão competitiva da empresa no mercado.

Uma gestão adequada e eficiente da cadeia de suprimentos é a principal receita pelo desempenho e resultados da empresa. E o conjunto das forças dos setores envolvidos dentro da organização, através de uma boa comunicação e ordem, fará todo o diferencial para o sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. Logística empresarial de transportes, administração de materiais e distribuição física. 1 ed. SP: Atlas, 1993.

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos. 1 ed. SP: Atlas, 2001.

NOVAES, A. Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição. 1 ed. RJ: Elsevier, 2007.

VIANA, J.; ALENCAR, L. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. Produção, São Paulo, v. 22, n. 4, 2012.

CAPÍTULO 4

ABORDAGEM SOBRE A ESTRUTURA DE CAPITAL CONSIDERANDO OS ASPECTOS RELACIONADOS AO CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL, CUSTO DE OPORTUNIDADE E A DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS DE TERCEIROS

Daniel Rodrigues da Silva

RESUMO

Cuidar das finanças empresariais não é uma tarefa simples, pois envolve uma série de fatores e decisões que vão além de fazer pagamentos e recebimentos ou controlar o fluxo de caixa. Na verdade, algumas decisões, muitas vezes ocorrem até mesmo antes dessas simples tarefas. Essas decisões ajudam a definir o rumo da empresa e tem um significado muito expressivo no resultado como um todo. Pesquisas e estudos voltados para o entendimento de estrutura de capital considerando os aspectos custo de capital de terceiros, custo de oportunidade, fontes de recursos, custo médio ponderado de capital são de vital importância. Sendo assim, este estudo teve como objetivo pesquisar e entender justamente a estrutura de capital com todos esses aspectos. Os trabalhos encontrados foram essenciais para o embasamento do autor e foi muito satisfatório, pois permitiu entender a importância da captação de recursos de terceiros, a avaliação dos respectivos custos, o custo de oportunidade e principalmente o entendimento do custo médio ponderado de capital, pois todos estes fatores estão interligados e impactam nesse custo e nesta definição da estrutura, sem considerar o fato de que tudo isso é dinâmico e uma determinada decisão que apresenta um resultado positivo hoje pode não ser tão expressiva em outro momento ou situação. Como este trabalho refere-se a uma pesquisa bibliográfica e a intenção não foi a exploração e esgotamento dos assuntos, sugere-se pesquisas voltadas para as questões práticas de estudo de caso real do cálculo do custo médio ponderado de capital considerando momentos diferentes.

Palavras-chave: Estrutura de capital . Custo médio ponderado de capital . Fonte e origem de capital de terceiros . Custo de oportunidade

ABSTRACT

Managing business finances is not a simple task, it involves a series of factors and decisions that go beyond making payments and receipts or controlling cash flow, in fact some decisions often occur even before these simple tasks. These decisions help define the direction of the company and have a very significant impact on the results as a whole. Research and studies aimed at understanding the capital structure considering the aspects cost of third-party capital,

opportunity cost, sources of resources, weighted average cost of capital are of vital importance. Therefore, this study aimed to research and understand precisely the capital structure with all these aspects. The works found were essential for the author's foundation and were very satisfactory, as they allowed us to understand the importance of raising funds from third parties, the assessment of the respective costs, the opportunity cost and especially the understanding of the weighted average cost of capital, as all These factors are interconnected and impact this cost and this definition of the structure, without considering the fact that all of this is dynamic and a certain decision that presents a positive result today may not be as significant at another time or situation. As this work refers to a bibliographical research and the intention was not to explore and exhaust the subjects, research aimed at the practical issues of a real case study of calculating the weighted average cost of capital at different times is suggested.

Keywords: Capital structure . Weighted average cost of capital. Source and origin of third-party capital. Opportunity cost

INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa sob qualquer aspecto não é uma tarefa tão simples quanto às vezes pode parecer, o objetivo das empresas é alcançar bons resultados financeiros. Então, além de ter os processos bem definidos e estruturados em todas as áreas com profissionais qualificados e tecnologias adequadas, o que vai permitir que a empresa alcance seus objetivos de produzir e ou vender bens e serviços, a empresa precisa de gestores preparados para elaborar e acompanhar o planejamento e a execução dos processos e atividades através de relatórios, indicadores e quaisquer outras ferramentas necessárias. Neste sentido, o gestor Financeiro tem um papel fundamental de acompanhar o planejamento e a execução dos processos e atividades financeiras na empresa. Para isto, utiliza-se das demonstrações financeiras e suas análises através dos principais indicadores.

O gestor financeiro ao analisar o balanço patrimonial através dos indicadores financeiros verifica entre outros fatores a questão relacionada ao endividamento da empresa, e esta questão está diretamente relacionada à estrutura de capital. Estes resultados são os reflexos das decisões de financiamento que foram tomadas no passado e que impactam nos resultados e repercutem no grau de endividamento da empresa, o que pode ser analisado através dos indicadores de endividamento, do fluxo de caixa e do próprio demonstrativo de resultado.

Gerenciar uma empresa e tomar decisões financeiras e de captação de recursos se

apresenta como desafios que precisam ser superados. Diante disto, o problema que se apresenta é: Como definir uma estrutura de capital considerando os aspectos: fontes de recursos de terceiros, custo de oportunidade, custo médio ponderado de capital, o peso e a representatividade do capital de terceiros.

Supõem-se que a partir de pesquisas já realizadas e artigos científicos publicados sejam suficientemente eficazes para o desenvolvimento deste estudo.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi apresentar subsídios teóricos que permitam uma reflexão e compreensão dos pontos relevantes acerca de: Estrutura de capital, custo de capital de terceiros, custo de capital próprio, custo médio ponderado de capital, custo de oportunidade e fontes e origens de capital.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica a partir do referencial teórico abordado na disciplina Advanced corporate finance do mestrado em Administração da Must University e selecionado de acordo com as discussões sobre o tema. Além da introdução, este artigo traz mais três capítulos: O capítulo dois onde foi abordado sobre os seguintes tópicos: origens ou fontes de capitais, custo de capital, estrutura de capital, custo de oportunidade e custo médio ponderado de capital; no capítulo três traz as considerações finais e o capítulo quatro refere-se às referências bibliográficas.

DESENVOLVIMENTO

ORIGENS OU FONTES DE CAPITAIS

Basicamente existem duas fontes de capitais: Capital próprio que é o capital investido pelos sócios e o capital de terceiros que podem ser captados de diversas maneiras como financiamento e empréstimos. (Cruz et al., 2014)

Considerando que o custo do capital próprio é mais caro do que o de terceiros, os

gestores podem pensar em fontes de recursos de terceiros de forma a combiná-los para determinar o custo médio ponderado de capital. O financiamento de longo prazo é o que suporta os ativos de uma empresa. Uma empresa tem algumas alternativas de fontes de recursos, sabe-se que essas fontes são divididas em duas partes: a primeira é o patrimônio líquido, onde estão o capital social integralizado, as reservas e os lucros acumulados; a segunda que são os recursos de terceiros. (Gitman & Madura, 2003)

O objetivo aqui não é falar sobre cada fonte de recurso, mas, como exemplo de tipos de financiamento, tem: Finame, Leasing, Antecipação de recebíveis, desconto de duplicatas, crowdfunding, microcrédito, debêntures, investimento direto e Mútuo. As empresas podem fazer esses empréstimos junto aos bancos públicos comerciais, bancos públicos de investimento, bancos privados, agências de fomento, fundo de investimento, sites de crowdfunding. (Filho, 2013)

Este trabalho tem um foco no endividamento oriundos de empréstimos e financiamentos, mas existem trabalhos que consideram todo e qualquer recurso que não seja o recurso do sócio, nesse sentido, até o recurso de terceiros oriundos de compras de matérias primas, impostos ainda não repassados ao governo entre outros (Zedebski, 2020)

O capital próprio se refere àqueles valores adquiridos por meio de investimentos feitos pelos sócios proprietários e investidores, através de cotas ou ações. As cotas são representativas de partes do capital que identificam as características e a composição do capital, bem como a maneira como ele é distribuído entre os membros da sociedade. As ações, por outro lado, representam frações do capital em empresas de capital aberto que são negociadas na bolsa de valores. Também é comum as empresas financiarem suas atividades com os valores provenientes de lucros não distribuídos, destinando esses recursos para finalidades específicas determinadas pelos seus sócios. (Zedebski, 2020)

CUSTO DE CAPITAL

Para os sócios é importante que os resultados gerados sejam suficientes para atingir e até superar as expectativas de retorno das fontes de recursos de tal forma que quanto maior a diferença entre o resultado e o respectivo custo do capital melhor será para a organização. O custo do capital está associado ao risco do negócio e a uma série de variáveis como: empresa já estabelecida e que apresenta bons resultados, mercado em que atua, o local, entre outros.

Inclusive, as grandes empresas têm vantagens pois podem emitir debêntures e ações. (Cruz et al., 2014)

Um fato que deve ser considerado é o custo do capital próprio que é superior ao custo do capital de terceiros, isto porque, enquanto o custo de capital de terceiro é dedutível para o imposto de renda, o custo do capital próprio não tem o mesmo tratamento. Um outro fator é a definição de prazo de resgate, percentual de remuneração que são definidos de forma prévia para o capital de terceiros, já o capital próprio não tem essa mesma preferência. (Cruz et al., 2014)

O acionista só pode receber após todos os credores receberem os juros e o principal programado, mesmo assim, ainda dependerá da decisão da diretoria. Em caso de falência, os ativos são vendidos e o valor arrecadado é distribuído na seguinte ordem: empregados e clientes, governo, credores e por último os acionistas. Com relação ao vencimento, o capital próprio é uma maneira permanente de financiar a empresa, não há vencimento, por isso não se exige restituição. Os acionistas serão remunerados na medida em que a empresa apresenta bons resultados e como consequência tem valorização das ações e recebimento de dividendos. Aqui o autor também tem o mesmo posicionamento com relação ao tratamento fiscal dado aos juros sobre o empréstimo e aos juros sobre o capital próprio, enquanto em um se tem o privilégio da dedução para efeito de imposto de renda no outro, não se tem essa vantagem, o que fortalece ainda mais o alto custo do capital próprio. (Gitman & Madura, 2003)

Custo de capital é o retorno que uma empresa espera receber sobre os investimentos de forma a preservar o valor de mercado de suas ações, considera-se também a taxa de retorno pelos fornecedores de capital do mercado de forma a atraí-los para investirem na empresa. O custo de capital é um conceito muito importante, um número utilizado para decisões de investimentos selecionados e analisados pela empresa que pode aumentar ou reduzir o valor das ações (Gitman & Madura, 2003). Segundo o autor, os títulos da dívida privada são a principal fonte de capital da dívida e o custo da dívida é menor do que o de outras fontes de financiamento.

Existem duas maneiras para se chegar a taxa de retorno do capital próprio: A primeira é encontrar a média dos retornos esperados por empresas e mercados semelhantes, a segunda é através do CAPM (Capital Asset Pricing Model) a fórmula é a seguinte: ks=FR+βs(ERM-RF. O β é uma medida de risco relativa, em um investimento que não tem risco o β é igual a zero, investimento muito arriscado o β é 1,6 e as empresas, na média, apresentam um risco com o β igual a 1 (Zedebski, 2020)

RF	Taxa de aplicação em renda Fixa
S	Medida de risco do Ativo S
Erm	Retorno esperado do mercado
(Erm - RF)	Prêmio de risco de mercado

Tabela 1 Fonte (Zedebski, 2020) elaborado pelo autor

ESTRUTURA DE CAPITAL

É a composição da dívida de longo prazo e o capital próprio definido pela empresa. Essa definição da estrutura é uma decisão extremamente complexa. A definição de estrutura de capital incorreta pode gerar um custo alto de capital, o que consequentemente reduzirá o valor presente líquido dos projetos, inviabilizando-os, reduzindo assim o valor da empresa. (Gitman & Madura, 2003)

A estrutura de capital vai se transformando na medida em que os sócios colocam recursos na empresa, a partir dos lucros auferidos e conforme a empresa vai captando recursos através de financiamentos. É a partir desses recursos que funciona, sendo às vezes necessário recorrer a essas fontes de capital de terceiros das mais diversas naturezas. (Filho, 2013)

As decisões financeiras de capital abrangem a obtenção e distribuição de recursos, seja por meio da emissão de títulos de dívida ou ações, ou através de várias fontes de financiamento, como empréstimos e capital próprio. A estrutura de capital de uma empresa que reflete essas decisões tem o objetivo de reduzir o Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) da empresa. Essas escolhas desempenham um papel fundamental na maximização do valor da empresa e da riqueza dos acionistas, que é a principal responsabilidade da gestão financeira. (Peris, 2020)

(Zedebski, 2020) Nesta pesquisa foi observado uma análise de endividamento oneroso no qual o autor calcula o percentual de participação do endividamento oneroso considerando a seguinte fórmula a soma das dívidas com terceiros que incorre pagamento de juros quer seja de curto ou longo prazo e divide pelo total do ativo, o percentual encontrado significa essa participação de terceiro na estrutura de capital. Aqui o autor inclui outras obrigações onerosas do passivo não circulante.

CUSTO DE OPORTUNIDADE

(Peris, 2020) Na definição da estrutura de capital com decisão de captação de recursos de terceiros para aplicação em seus projetos ou no aumento de capital ou mesmo na abertura de capital e até na utilização de recursos oriundos de resultados de lucros acumulados é importante considerar o custo de oportunidade. Uma empresa sólida e lucrativa que tem uma boa definição da sua estrutura de capital, inclusive com uma diversificação ou homogeneidade das fontes de recursos de terceiros precisa considerar até que ponto essa estrutura é ótima no aspecto custo médio ponderado de capital. Supondo hipoteticamente que a empresa começa a obter resultados bem acima do esperado e ao invés de distribuir os resultados resolve amortizar uma dívida de longo prazo ou mesmo investir na operação, na medida que este fato ocorre a empresa tem a sua estrutura de capital modificada, logo impactando no custo médio de capital, que agora, possivelmente, será maior, pois a empresa aumentou a participação dos sócios nessa estrutura e o custo dos sócios normalmente costuma ser maior.

Esses aspectos da estrutura, do custo de capital de terceiros, de capital próprio, da maior participação dos sócios na estrutura, da aplicação dos recursos oriundos de resultados nessa estrutura, da diversificação dos empréstimos e financiamentos devem ser pensados considerando o custo de oportunidade. (Peris, 2020)

O custo de oportunidade pode ser considerado uma determinada possibilidade de escolha recusada ao decidir por outra escolha. O custo de oportunidade é um conceito essencial na economia, representando o valor que é sacrificado pela empresa ao optar por uma alternativa em detrimento de outra, especialmente quando os recursos são limitados. Em síntese, ele equivale ao valor perdido da opção mais favorável que não é escolhida quando uma decisão é tomada. (Peris, 2020)

CUSTO MÉDIO PONDERADO DE CAPITAL

Ao conhecer os custos das fontes de recursos é possível compreender os respectivos pesos que cada fonte tem sobre a estrutura de capital através do custo médio ponderado de capital, conhecido pela sigla em inglês WACC (Weighted Average Cost of Capital). O WACC

mede o valor operacional da empresa ao considerar a participação do capital de terceiros e do capital próprio sobre o total do investimento.

Em um exemplo hipotético em que a empresa XYZ com um investimento de 10 milhões onde 60% dos recursos são financiados através de capital próprio e 40% através de capital de terceiros da seguinte forma: banco A 10%, banco B 20%, banco C 7% e banco D 3%. Sabendo que os custos dos financiamentos de terceiros são respectivamente 10%, 8%, 15% e 17%. Então o custo do capital de terceiros seria conforme tabela abaixo:

Cálculo hipotético do custo do capital de terceiros

Capital de terceiros	Peso	Valor	Custo bruto	IR e CSLL	Custo líquido KD = kd(1-IR)
Banco A	10%	1.000.000	10%	34%	6,60%
Banco B	20%	2.000.000	8%	34%	5,28%
Banco C	7%	700.000	15%	34%	9,90%
Banco D	3%	300.000	17%	34%	11,22%

Tabela 2 Elaborado pelo autor – fonte: Finanças corporativas

Neste caso, onde se tem um empréstimo ou financiamento de 17% com uma participação de 3% isso não onera de forma expressiva o custo total tendo em vista a relevância da pequena participação, que poderá ser observado na coluna de participação da tabela 3, por outro lado no caso do financiamento onde a participação é de 20% do investimento total e o custo bruto é de 8% que quando aplicado a vantagem tributária esse custo cai para 5,28% esse sim tem um peso expressivo mais próximo do custo médio de capital de terceiros. Supondo um mundo perfeito, a melhor situação seria uma maior participação do banco B na estrutura de capital. Curiosamente, mesmo no banco D cujo custo é o mais alto, ainda é mais vantajoso do que o custo do capital próprio devido ao fato dessa despesa poder ser deduzida para efeito de imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido, conforme cálculo demonstrado na tabela 3.

O objetivo deste tópico é chegar no custo médio ponderado de capital, a primeira parte foi realizar o cálculo do custo do capital de terceiros, neste caso, foram várias fontes com taxas de juros e participação em relação ao investimento total diferentes. O próximo passo é realizar o cálculo do custo do capital próprio. Para isto vamos a outro exemplo hipotético em que a empresa XYZ com um investimento de 10 milhões onde 60% dos recursos são financiados

através de capital próprio. Em uma projeção onde a empresa vai crescer 1,4 vez mais que seu segmento de mercado, supondo que a taxa livre de risco seja 4,60% ao ano e o retorno esperado do mercado seja de 12%. A fórmula é a seguinte: Ke = RF + (Rm - RF) β

Baseado nos dados hipotéticos informados e com a aplicação da fórmula do custo do capital próprio, o custo do capital próprio é de 14,96%

O segundo passo foi calcular o custo do capital próprio, o terceiro e último passo é calcular o custo médio ponderado do capital da empresa. Para isto basta verificar a participação de cada um, ou seja, o peso de cada um e o seu respectivo custo líquido. Conforme tabela abaixo:

Cálculo hipotético do custo médio ponderado de capital

Capital	Peso	Valor	Custo bruto	IR e CSLL	Custo líquido	Participação
Capital próprio	60%	6.000.000			14,96%	8,98%
Banco A	10%	1.000.000	10%	34%	6,60%	0,66%
Banco B	20%	2.000.000	8%	34%	5,28%	1,06%
Banco C	7%	700.000	15%	34%	9,90%	0,69%
Banco D	3%	300.000	17%	34%	11,22%	0,34%
Total		**10.000.000**			**WACC**	**11,72%**

Tabela 3 Elaborado pelo autor – fonte: Finanças corporativas

Embora o custo do capital próprio seja de 14,96% e considerando que a empresa tem custo de capital de terceiros de até 17% o custo médio ponderado de capital foi de 11,72%, isto se deve a dois fatores: Primeiro o peso na participação de cada um desses financiadores, segundo a vantagem tributária que se tem com relação ao IR e a CSLL quando se trata de custo de capital de terceiros.

Fórmula utilizada para o cálculo do custo médio ponderado de capital CMPC = kd (1-IR) D/(D+S) + Ks S/(D+S) ou CMPC = kd (1-IR) (%D +Ks(%S) (Zedebski, 2020)

Detalhamento da fórmula do custo médio ponderado de capital

%D	É o percentual de endividamento da empresa
%S	É o percentual de capital dos sócios na empresa
(D+S)	É o capital total investido por sócios e credores na empresa
D/(D+S)	É o percentual de capital de dívidas de terceiros na empresa toda
S/(D+S)	É o percentual de capital dos sócios na empresa toda

Tabela 4 fonte: (Zedebski, 2020) Elaborada pelo autor

Para demonstrar esse cálculo será utilizado as mesmas informações hipotéticas da empresa XYZ. O custo do capital de terceiros seria:

kd = {R$ 1.000.000,00(10%) + R$ 2.000.000,00(8%) + R$ 700.000,00(15% + 300.000,00(17%)}/R$ 4.000.000,00

kd = 0,104 = 10,40%

O custo do capital próprio já foi calculado no exemplo através da fórmula Ke = RF + (Rm - RF) B

Ke = 14,96%

Para realizar o CMPC utiliza se a fórmula CMPC = kd (1-IR) D/(D+S) + Ks S/(D+S) ou CMPC = kd (1-IR) (%D +Ks(%S)

Neste caso, baseado nos dados e informações hipotéticas e nos custos de capital de terceiros e próprio teria o seguinte resultado: kd = 10,40% e ks = 14,96, capital próprio participação de 60% e imposto de renda e contribuição sobre o lucro líquido de 34%.

CMPC = (10,40%*0,66*40%) + (14,96*60%) = 11,72

CMPC = (10,40%*0,66)*R$4.000.000,00/(R$4.000.000+R$6.000.000)+ 14,96%* (R$6.000.000,00/(R$4.000.000,00+R$6.000.000,00) = 0,1172 = 11,72%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto teve como objetivo pesquisar e entender a estrutura de capital nas empresas considerando os aspectos relacionados a: fontes de recursos, custo de capital de terceiros, custo

de capital próprio, custo médio ponderado de capital e o custo de oportunidade. Foi possível entender como cada um destes fatores influenciam na definição da estrutura de capital. Um ponto considerado como importante nessa estrutura é o custo de capital próprio que em uma situação onde a economia está equilibrada tende a ser maior que o custo de capital de terceiros, neste sentido, no próprio exemplo da empresa XYZ a empresa poderia aumentar a participação de capital de terceiros que ainda assim teria uma boa estrutura de capital com um custo médio ponderado de capital abaixo de 11,72%.

Dois fatores importantes que foram estudados foram a diversificação do endividamento e o benefício do endividamento de terceiros para efeito de IR e CSLL, estes pontos se mostraram fundamentais na definição da estrutura de capital. Neste trabalho, o propósito não foi o esgotamento máximo de cada tópico, considerando que o tema é extenso e que envolve uma série de variáveis internas e externas: econômicas, políticas, concorrência, administrativa, estrutura de custos, de preço entre outros, sugere-se pesquisas voltadas para as questões práticas de estudo de caso real do cálculo do custo médio ponderado de capital de momentos diferentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CRUZ, J. A. W. et al. Finanças Corporativas: Análise de Demonstrativos Contábeis e de Investimentos. 1. ed. Intersaberes, 2014. [Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/14842]

FILHO, V. P. F. Finanças. Pearson, 2013. [Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/22127]

GITMAN, L. J.; MADURA, J. Administração financeira: Uma abordagem gerencial. 1. ed. Pearson, 2003. [Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/351]

PERIS, R. W. Finanças corporativas: Vol. 1. Contentus, 2020. [Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/186449]

ZEDEBSKI, E. M. Gestão financeira. 1. ed. Contentus, 2020. [Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/184498]

CAPÍTULO 5

FINANÇAS COORPORATIVAS AVANÇADAS

Danilo Marcos Leme Fukuoka

RESUMO

Os recursos de uma empresa são fundamentais para que ela consiga efetuar novos investimentos e também se manter no mercado, muitas organizações, não sabem de métodos de conseguir empréstimos a juros baixos ou como atrair investidores, uma realidade que acaba prejudicando a sua atuação no mercado de capitais e ações. Com isso, a finalidade desse estudo foi realizar uma pesquisa sobre esse mercado e qual é a sua relação com o crescimento de uma empresa, aumento de recursos e receitas e também como a falência pode influenciar no crescimento ou ruptura e uma instituição no mercado. O método de pesquisa utilizado foi qualitativo, por intermédio de uma revisão de cunho exploratório, descritivo e imparcial sobre esse tema, com base em diversos autores, utilizando apenas publicações recentes. Em relação aos resultados, a pesquisa demonstrou que o endividamento de empresas pode trazer vantagens e desvantagens, assim como a sua falência, não deve ser considerado algo necessariamente ruim, ou seja, seria apenas uma organização que não está mais cumprindo o seu papel social. Em última análise, foi escrito um tópico de conclusão, com os principais dados coletados nessa pesquisa, limitações da metodologia utilizada e perspectivas futuras.

Palavras-chave: Finanças coorporativas. Mercado financeiro. Empreendorismo.

ABSTRACT

A company's resources are essential for it to be able to make new investments and remain in the market. Many organizations do not know how to obtain low-interest loans or how to attract investors, a reality that ends up harming their performance in the market of capital and shares. Therefore, the purpose of this study was to carry out research on this market and what its relationship is with the growth of a company, increase in resources and revenues and how bankruptcy can influence the growth or disruption of an institution in the market. The research method used was qualitative, through an exploratory, descriptive and impartial review on this topic, based on several authors, using only recent publications. Regarding the results, the research demonstrated that company debt can bring advantages and disadvantages, as well as bankruptcy, it should not be considered something necessarily bad, that is, it would just be an organization that is no longer fulfilling its social role. Ultimately, a concluding topic was written, with the main data collected in this research, limitations of the methodology used and future perspectives.

Keywords: Corporate finance. Financial market. Entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

O mercado financeiro e dos empreendorismo é algo instável e complexo, mesmo que algumas empresas consigam sucesso, por meio de inovação e investimentos, também não é raro que essas organizações tenham problemas na captação de novos recursos e também para conseguir financiamentos. Contudo, existem também acordos efetuados como o BNDES, para organizações que precisam de apoio no mercado, isso pode ser efetuado por meio da recuperação judicial, por exemplo (Fodra, 2022).

O endividamento é um dos principais problemas para o empreendedorismo moderno, considerando que muitas empresas acabam fechando nos primeiros meses, como percentuais semelhantes até mesmo quando realizada uma comparação entre países ricos e pobres. Entre as principais causas para essa realidade, estão os problemas de gestão e também a retirada dos sócios de forma indiscriminada (Fodra, 2022).

Essa pesquisa possui o intuito de estudar sobre a estrutura de capital de empresas, com isso, analisar quais são os principais processos que corroboram no endividamento dessas organizações e também demonstrar como elas podem ser um maior rendimento através de procedimentos simples, como investimentos e gestão da retirada dos sócios.

Por isso, essa pesquisa será pautada na seguinte situação problema: Qual é a importância do mercado de capitais e quais sãos os processos associados a essa área?

O objetivo geral dessa pesquisa foi elucidar sobre o processo de endividamento e sua correlação com o a estrutura de capitais de uma empresa. Além disso, em relação aos objetivos específicos a pesquisa avaliou quais são as principais fontes de captação de recursos financeiros para essas instituições no mercado, demonstração dos principais riscos associados ao endividamento, determinação do limite de endividamento e como essa realidade pode prejudicar o valor dessa empresa.

O desenvolvimento do estudo foi realizado por meio de uma revisão bibliográfica, utilizando tanto as publicações recomendadas pela Must University, quanto outras fontes de dados, como o google acadêmico, Researchgate, Scielo e também jornais e revistas eletrônicas associadas ao mercado financeiro e de capitais.

DESENVOLVIMENTO

FONTES DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS DISPONÍVEIS NO MERCADO FINANCEIRO E DE CAPITAIS

A obtenção de valores por uma empresa para realizar investimento é algo importante para evitar o processo de falência, deve-se lembrar, que uma empresa falir não necessariamente é algo ruim, mas sim, quando ela não está cumprindo mais o seu papel social, o que gera endividamento. Além disso, é necessário que uma empresa compreenda qual é o seu capital para gastos internos e qual valor será repassado pelos sócios, muitas organizações, possuem proprietários que utilizam os recursos financeiros da empresa de maneira indevida, algo que repercute de forma negativa no seu desenvolvimento, podendo gerar problemas com fornecedores, clientes e restrição no ciclo de vida do produto.

No Brasil, para que uma empresa consiga recursos da administração direta, seja para a sua criação ou alavancagem, é essencial a criação de um plano de negócios com uma análise de projeção financeira robusta, principalmente, avaliando os cenários possíveis, ou seja, ruim, esperado e bom.

Principalmente para empreendimentos novos, não é fácil conseguir recursos para investimentos, algo que acaba desestimulando muitas pessoas a darem continuidade aos seus projetos. Portanto, Pamplona e Pedro da Silva (2020), relatam que a estrutura de capital deve se ruma prioridade para quaisquer empresas que precisa se bons resultados e posicionamento no mercado moderno, que possui ambientes externos altamente complexos.

OS RISCOS E BENEFÍCIOS DO ENDIVIDAMENTO DE UMA EMPRESA

Primeiramente, é necessário destacar a importância de uma organização delimitar o que é capital próprio e o valor para terceiros, para Santos (2023) é fundamental que a empresa compreenda quais são as principais fontes de financiamento que devem ser utilizadas, assim como determinação da sua estrutura de capitais. O aumento dos gastos e redução do

faturamento, é um problema que pode retirar uma organização do mercado, caso ela não esteja mais cumprindo o seu valor social.

Assim, o endividamento e o início do processo de falência, pode ser uma possibilidade para a empresa conseguir se reestruturar por intermédio do mecanismo de recuperação judicial. Outrossim, existem também casos onde o empreendimento possui dívidas de valores muito altos e com juros que não podem ser pagos, nesse caso, certamente os indicadores de endividamento são um alarme para iniciar o processo de falência, evitando assim, um efeito bola de neve em suas finanças (Santos, 2023).

É preciso também destacar outros problemas internos nessas empresas que podem levar ao aumento dos gastos e utilização de recursos, como é o caso de uma gestão financeira ruim ou aumento da concorrência, tornando o diferencial competitivo uma necessidade. Além disso, no início das atividades da empresa, outros problemas são incorporados, como a ausência de crédito bancário, devido a organização ainda não possuir estabilidade de mercado e também relacionamento com os principais bancos (Di Luca & Rambalducci, 2020).

Santos (2023), também afirma que os investimentos internos são os mais utilizados por empresas, mesmo que elas sejam sólidas no mercado. Por conseguinte, isso significa que quanto maior for o faturamento e os recursos recebidos por essas organizações, melhor será a possibilidade de crescimento frente ao mercado.

O LIMITE DO ENDIVIDAMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Como aborda Neto (2019), a primeira análise que precisa ser efetuada é se a empresa está gerando lucro, segundo as principais teorias do mercado de capitais, trata-se da principal finalidade de qualquer organização, que é conseguir a maior receita possível. Contudo, quando uma organização reduz suas vendas, ou seja, repasse de produtos e serviços aos consumidores, isso reflete de forma negativa na sua organização tributária e de finanças, fazendo que seus gastos com ativos e passivos, além de empréstimos e financiamentos, não possam ser suficientemente pagos através de seus lucros (Di Luca & Rambalducci, 2020).

É preciso destacar também, que grandes empresas precisam cuidar as sua saúde financeira, além da possibilidade de investimento e quantidade de vendas para conseguir se

manter no mercado. Nos últimos meses, foi observado o caso da 123 Milhas e do Max Milhas, empresas associadas, aparentemente sólidas no mercado, que acabaram contraindo diversas dívidas, inclusive, com suspeitas de irregularidades, contudo, não existem ainda dados comprovados sobre os prejuízos na estrutura de capital dessas empresas e quais foram as causas que mitigaram o seu faturamento.

Para compreender essa realidade, é necessário avaliar a estrutura de capitais dessas organizações, tendo em vista que esses parâmetros podem influenciar no valor de mercado dessa empresa, modificar as tomadas de decisões, utilização do faturamento e também suas formas de financiamento. Para Neto (2019), a obtenção de diferentes fontes de renda por essas empresas, além de busca por financiamentos internos e externos, é uma possibilidade para reduzir prejuízos e evitar problemas falimentares.

Como comenta Gonçalves (2022), o risco de endividamento é algo que não pode ser negligenciado por uma equipe de gestão, principalmente, em países que estão passando por instabilidade social e econômica. No caso de Portugal, que é o foco do estudo desse autor, muitas empresas passaram por problemas financeiros graves pela falta de gestão ou em não conseguir guardar recursos.

É fundamental que as empresas compreendam que existem períodos de crise e menor faturamento, através desse reconhecimento, devem-se avaliar novas possibilidades de expansão de vendas ou de negócios. A própria instabilidade do processo de Globalização e avanços tecnológicos, também podem trazer riscos para empresas que não investem em tecnologia e acompanham as mudanças presentes no mercado moderno.

Para Pinto (2022), o endividamento também pode ser um potencializador para a performance de uma empresa, como na captação de recursos financeiros de credores, fechamento de parcerias chaves e também possibilidade da criação de novos produtos e serviços. Contudo, é necessário cuidado durante a realização de tais atividades, sempre estimulando o crescimento do faturamento e receita dessas empresas.

COMO O ENDIVIDAMENTO PODE PREJUDICAR O VALOR DE UMA EMPRESA

Atualmente, o valor de uma empresa está diretamente associado com a sua estrutura de capital e também posição de mercado, uma organização que não alinha as suas receitas de

maneira assertiva, ou possui uma equipe contável com capacidade técnica para alinhar os seus gastos e investimentos, pode trazer resultados negativos para o mercado (Fodra, 2022).

Por essa análise, mesmo empresas sólidas, acabam tendo problemas com dívidas, algo que a faz perder valor, no caso de unicórnios, ou seja, empreendimentos bilionários que não estão presentes na bolsa de valores, isso também é um problema. Uma organização com alto endividamento acaba perdendo a sua credibilidade e prejudicando a relação com outros bancos ou com a própria administração direta, essa é uma realidade que pode impedir o seu processo de recuperação judicial (De Magalhães, 2020).

A literatura aponta que evitar o endividamento é essencial para qualquer empresa, sendo um dos pilares para isso, a utilização da economia clássica, ou seja, não gastar mais do que arrecada. Ademais, devem ser efetuados investimentos com os valores que estão livres no caixa da empresa, sendo um passo importante para que ela não perca rendimentos (Di Luca & Rambalducci, 2020).

Montanha (2023), afirma que muitas empresas não compreendem quais são os riscos e prejuízos que o endividamento pode corroborar em suas empresas, para o autor, o mais importante é realizar gastos de maneira regrada e proporcional com a realidade do mercado. Saber lidar com momentos de crise e compreender a instabilidade que é a atual realidade do mercado, é algo que pode influenciar de forma positiva o crescimento dessas empresas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo a literatura, as pequenas empresas são as organizações que possuem a maior tendência ao endividamento, principalmente, em seus primeiros meses de atuação. Em países como o Brasil e Portugal, elas possuem uma grande importância no mercado e na geração direta de renda, contudo, muitas organizações não possuem acesso a investimentos de terceiros ou mesmo fornecimento de capital por credores, algo que acaba dificultando ou até mesmo impossibilitando a sua presença de mercado.

Também foi verificado o crescimento de estudos sobre a estrutura de capital dessas empresas, diante da necessidade dos seus gestores pudessem compreender como suas atitudes podem influenciar a presença de mercado dessa organização. Além disso, é necessário também lembrar que existem fatores determinantes para que uma empresa não se endivide, como

aumento de vendas, busca por diferentes fontes de financiamentos – interno e externo – e também seguir as principais teorias que abordam sobre o mercado e as dinâmicas que podem influenciar de forma positiva ou negativa essa organização.

Existem diversas abordagens sobre a estrutura de capital de um empreendimento, como é o caso do lucro líquido ou *Net income method*, onde a maximização do valor de uma empresa, estaria associado com as suas possibilidades de lucros. Atualmente, é necessário lembrar que apenas gerar bons resultados não é suficiente para que uma instituição consiga se destacar frente ao meio externo, tampouco apenas oferecer serviços de qualidade.

A captação de novos clientes, é algo também estruturado nas premissas da empresa em relação a causas sociais e desenvolvimento sustentável, além de estímulos e subsídios internos para o crescimento profissional. No mercado moderno, não basta que uma empresa gere muitos lucros e tenha qualidade, pelo contrário, em uma dinâmica tão instável, esses parecem ser critérios básicos para o seu sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DI LUCA, J.; RAMBALDUCCI, M. J. G. Estrutura de capital e o processo de alavancagem financeira: uma discussão sobre a relação entre níveis de endividamento e lucratividade. Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa, v. 19, n. 37, p. 147-156, 2020.

FODRA, M. Determinantes de estrutura de capital de empresas de capital aberto do setor elétrico no Brasil: uma abordagem baseada na Trade-Off Theory e na Pecking Order Theory. 2022.

GONÇALVES, A. M. P. Análise da estrutura de endividamento de PME Portuguesas: o caso específico do setor da construção. 2022. (Dissertação de doutorado).

MAGALHÃES, P. C. F. de. O Impacto do Risco Cambial na Estrutura de Capitais de Empresas Europeias. 2020.

MONTANHA, B. B. Estrutura de capital: evidências empíricas sobre o efeito da alavancagem financeira nas firmas do mercado brasileiro. 2023. (Dissertação de doutorado).

NETO, S. D. S. Estrutura de capitais: o caso das empresas em PER. 2019. (Dissertação de doutorado).

PAMPLONA, E.; PEDRO DA SILVA, T. Influência da estrutura de capital no desempenho de empresas brasileiras sob a ótica não linear. Estudios Gerenciales, v. 36, n. 157, p. 415-427, 2020.

PINTO, A. P. N. A Relação entre o Endividamento e a Performance Financeira das PME Portuguesas. 2022. (Dissertação de doutorado).

ROCHA, J. S.; DE OLIVEIRA, N. A.; NOLASCO, L. G. Breve análise da evolução técnico-científica da Vale. Revista Jurídica Direito, Sociedade e Justiça, v. 6, n. 8, 2019.

SANTOS, F. M. D. As principais determinantes do endividamento das PME's no setor da Primeira Infância em Portugal. 2023. (Dissertação de doutorado).

CAPÍTULO 6

CONTABILIDADE GERENCIAL – UMA FERRAMENTA PARA DECISÃO INFORMADA: Conceitos e Aplicação

Fábio José Pereira Lima

RESUMO

Decisões assertivas com base em dados confiáveis são cruciais para a sobrevivência e sucesso das organizações no cenário atual. Neste contexto, a Contabilidade Gerencial tornou-se fundamental para fornecer informações relevantes que orientam os líderes das organizações em suas tomadas de decisões estratégicas, na provisão de *insights* sobre o desempenho das organizações, apoiando decisões estratégicas e visando otimizar a eficiência no ambiente de negócios globalizado, auxiliando na criação de valor e no uso eficaz dos recursos. Em um mundo de negócios digital e sem barreiras, essa área continua se adaptando, incorporando novas tecnologias e respondendo proativamente às demandas. Os profissionais da contabilidade gerencial a fim de vencerem os desafios neste ambiente, precisam atualizar constantemente seus conhecimentos, técnicas e ferramentas. O objetivo do artigo é explorar, a partir de uma pesquisa bibliográfica, a relevância e mecanismos da contabilidade gerencial na formulação de estratégias organizacionais, e como os profissionais se mantêm aptos a identificarem as oportunidades e obstáculos, e levarem as empresas a obterem vantagens competitivas no dinâmico ambiente empresarial global.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Decisões Informadas. Estratégia. Valor. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

Assertive decisions based on reliable data are crucial for the survival and success of organizations in the current landscape. In this context, Managerial Accounting has become essential in providing relevant information that guides organizational leaders in their strategic decision-making, offering insights into organizational performance, supporting strategic decisions, and aiming to optimize efficiency in the global business environment while aiding in value creation and the effective use of resources. In a digital and barrier-free business world, this field continues to adapt, incorporating new technologies and proactively responding to demands. Managerial accounting professionals, in order to overcome challenges in this environment, need to continuously update their knowledge, techniques, and tools. The objective of this article is to explore, through a bibliographic research, the relevance and mechanisms of managerial accounting in the formulation of organizational strategies, and how professionals stay equipped to identify opportunities and obstacles, leading companies to gain competitive advantages in the dynamic global business environment.

Keywords: Managerial Accounting. Informed Decisions. Strategy. Value. Competitive Advantage.

INTRODUÇÃO

A necessidade de decisões assertivas com base em dados confiáveis, atualizados e fidedignos nas organizações não é apenas uma questão de permanecer competitivo; é uma questão de sobrevivência e sucesso seja a curto, médio ou longo prazo.

Com a globalização dos mercados e o avanço acelerado das tecnologias, a contabilidade tem experimentado transformações profundas, especialmente no campo gerencial. Neste contexto, a contabilidade gerencial tornou-se fundamental para fornecer informações relevantes que orientam os líderes das organizações em suas tomadas de decisões estratégicas. Diferente da contabilidade financeira, que se destina principalmente a cumprir requisitos regulatórios e fiscais, a contabilidade gerencial se concentra em fornecer *insights* sobre o desempenho organizacional, visando maximizar a eficiência e a competitividade dos negócios no cenário global.

A evolução do papel da contabilidade gerencial tem acompanhado as rápidas mudanças nos ambientes de negócios, gestão de produção e tecnologias de informação. Do simples controle financeiro do início do século 20, a contabilidade gerencial hoje desempenha um papel estratégico, contribuindo para a criação de valor e explorando eficazmente os recursos. Esta evolução contínua e adaptativa está posicionada para incorporar tecnologias emergentes e responder de forma proativa às demandas de um ambiente de negócios que é simultaneamente digital e sem fronteiras.

Profissionais tem papel crucial na contabilidade gerencial neste ambiente de negócio globalizado, devendo atentar-se aos seus desafios, conhecimentos necessários, bem como as práticas e índices empregados para garantir que as organizações possam competir e prosperar.

A questão de como entender a relevância da contabilidade gerencial na definição das estratégias organizacionais, seus desafios, conhecimentos e práticas que permitam ao profissional atuar na busca incessante por vantagens competitivas no complexo ambiente empresarial global, é o objetivo deste artigo.

Adotou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica nesta pesquisa, com o propósito de verificar, a partir da visão de diversos estudiosos do tema, uma compreensão dos conceitos, possibilidades, obstáculos e caminhos de aplicação da contabilidade gerencial.

O restante do artigo está organizado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta o funcionamento e uso da contabilidade gerencial, a a partir do seu papel, ambiente digital e seus desafios, conhecimentos e habilidades necessárias e fontes de informação, a Seção 3 apresenta as conclusões.

CONTABILIDADE GERENCIAL - MAXIMIZANDO A EFICIÊNCIA DOS NEGÓCIOS GLOBAIS

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade gerencial é uma abordagem que se concentra em fornecer informações financeiras e de gestão para os executivos de uma organização. Seu propósito principal é ajudar os líderes e tomadores de decisão de alto nível a compreender melhor o desempenho da empresa, facilitando a tomada de decisões estratégicas e operacionais informadas, diferente da contabilidade financeira cujo processo tem como objetivo a elaboração de relatórios financeiros que obedecem à padrões, convenções, regulamentações fiscais e requisitos de auditores independentes. (Ching, 2006)

A estratégia guia como uma organização compete no mercado, com foco em liderança de custos, diferenciação de produtos, inovação e outras. A contabilidade gerencial desempenha um papel fundamental ao ajudar os gestores a escolher entre essas estratégias e a identificar vantagens competitivas. (Horngren; Datar & Rajan, 2012)

Dentro de uma perspectiva evolutiva, Kamal (2015) apresenta que:

- O papel e a prática da contabilidade gerencial vem se alterando e adaptando-se de forma a responder ao ambiente de mudanças rápidas, tanto do ponto de vista de negócio, gestão de produção e tecnologias da informação em que as organizações estão inseridas na atualidade:

- Esta se moveu desde simples determinação de custos e controle financeiro, no início do século 20, para, na atualidade, um papel na criação de valor através de uma melhor exploração dos recursos.
- Para o futuro é esperado uma evolução contínua de forma a se adaptar às mudanças no ambiente empresarial, tornando-se mais automatizada e baseada em tecnologia, com a adoção de sistemas de inteligência artificial e análise de *big data*[1]*, a*lém disso, inserir questões ambientais, sociais e de governança (ESG[2]) em suas análises.

Dentro deste quadro, de desafios e oportunidades, a contabilidade gerencial tem como objetivo se manter apta a fornecer insumos a alta gestão das organizações na busca por uma vantagem competitiva frente a realidade da concorrência global.

DESAFIOS EM UM AMBIENTE DE NEGÓCIOS DIGITAL E SEM FRONTEIRAS

A contabilidade gerencial é um ingrediente importante na identificação, avaliação e exploração de oportunidades de empreendedorismo internacional. Ajuda as empresas a avaliar se as oportunidades de empreendedorismo internacional 'compensam', avaliando se é possível que criem um retorno satisfatório sobre o investimento, desempenhando também um papel fundamental na identificação e posterior implementação de tais oportunidades. Além disso, algumas pesquisas quantitativas mostram que os sistemas de contabilidade gerencial estão positivamente relacionados à capacidade de internacionalização ou capacidades associadas, como empreendedorismo e inovação.(Mitter & Hiebl, 2017)

Dentro deste contexto, a contabilidade gerencial enfrenta desafios vários, adquirindo vieses ao mesmo tempo, diferentes e complementares, conforme a perspectiva em análise, entre elas:

Para Zainuddin e Sulaiman (2016), entre os desafios, inclui-se: natureza volumosa e complexa das transações transfronteiriças, necessidade de padronização e uniformidade nas

[1]Big data: Enormes conjuntos de dados, que permitem aos sistemas usar análises descritivas, preditivas e prescritivas para responder às questões sobre o que aconteceu, o que acontecerá e qual é a melhor solução para a mudança.(Geddes, 2020)

[2] O termo "ESG" refere-se às iniciais de três fatores-chave na medição da sustentabilidade e do impacto ético de um investimento de uma empresa: ***Environmental, Social e Governance*** (em português - Ambientais, Sociais e de Governança).

práticas contabilísticas, mudanças nas regulamentações governamentais e a inovação na tecnologia.

De acordo com Ratnatunga (2013) alguns dos desafios enfrentados pela contabilidade gerencial no mundo empresarial atual incluem acompanhar os custos internos de qualquer processo de negócio, tomar decisões relacionadas à produção, operação e investimento no mercado, estar atento às situações políticas que afetam o mercado, inflação, a concorrência, o custo da mão de obra, a matéria-prima, o funcionamento interno, bem como a sua interação com o resto do mundo empresarial e as redes sociais.

Geddes (2020) aborda a maneira como as tecnologias emergentes estão posicionadas para transformar profundamente a contabilidade gerencial, ampliando o volume e a qualidade das informações disponíveis para decisões estratégicas. Essas inovações influenciarão escolhas pertinentes ao portfólio de produtos, deliberações sobre produção ou aquisição, estratégias de precificação e análises de lucratividade. Consequentemente, a contabilidade gerencial emergirá como o núcleo central de dados e *insights* decisórios em entidades corporativas, possibilitando que empresas bem-sucedidas se adaptem e reajam com agilidade e eficácia em tempo real.

CONHECIMENTOS E HABILIDADES NO USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL

O profissional de negócios internacionais deve ter conhecimentos essenciais sobre a contabilidade gerencial para ser capaz de tomar decisões informadas e gerenciar efetivamente as operações financeiras e contábeis em um ambiente de negócios internacionais. Conforme Talha; Raja e Seetharaman (2010), alguns destes incluem, ter conhecimento sobre:

- Práticas de contabilidade gerencial, permitindo avaliar a rentabilidade e eficiência das operações em diferentes mercados internacionais.
- Normas contábeis internacionais, como as Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS), de forma a interpretar demonstrações financeiras em diferentes mercados internacionais.
- Leis e regulamentações fiscais em diferentes mercados internacionais, para gerenciar as obrigações fiscais nestes mercados e mitigar os riscos de problemas legais.
- Diferenças culturais e linguísticas, construindo uma comunicação efetiva, evitando mal-entendidos com parceiros de negócios internacionais.

- Tendências e mudanças no ambiente de negócios internacionais, atuando para uma adaptação mais ágil frente as mudanças no ambiente de negócios.

Sob o ponto de vista de comportamento, Zainuddin e Sulaiman (2016) apresentam que os profissionais de contabilidade gerencial, para se adaptarem aos desafios que enfrentam, devem:

- Se envolver proativamente na liderança, na gestão estratégica, no alinhamento operacional.
- Trabalhar em estreita colaboração com todos os gestores da operação e de nível superior.
- Apoiar a gestão, fornecendo informações valiosas na sua tomada de decisões, e envolver-se em questões relativas a atividades de valor agregado.
- Ser capazes de se adaptar a mudanças inesperadas e estar disposto a adotar tecnologias emergentes, respondendo a solicitação de informação de qualidade e de forma rápida.

Considerando as tecnologias emergentes, o profissional de negócios internacionais deve conhecer sobre práticas de análise de dados, como *Business Intelligence*[3] e *Big Data*, que são cada vez mais importantes para a contabilidade gerencial. (Geddes, 2020)

FONTES DE INFORMAÇÃO: BASE PARA A TOMADA DE DECISÃO

Práticas e índices, permitem que os profissionais da contabilidade gerencial obtenham, e forneçam informações mais precisas e relevantes sobre o desempenho financeiro e operacional da empresa. Essas informações podem ajudar a gestão a identificar áreas de melhoria, reduzir custos, aumentar a eficiência e tomar decisões informadas sobre investimentos e estratégias de negócios.

Sobre características e uso de algumas práticas, Ching (2006) apresenta:

- Orçamento: Ferramenta essencial para gestores, em empresas ou governos, auxiliando no planejamento, controle e previsão financeira. Reflete planos futuros e avalia acontecimentos passados. Um orçamento bem elaborado não é certeza de sucesso, porém sua má gestão pode levar organizações ao fracasso, devido a gestores falharam em sua construção, acompanhamento e/ou ajuste às mudanças de mercado.

[3]Business intelligence (BI): Ferramentas tecnológicas usadas para coletar, armazenar, acessar e analisar dados, transformando-os em informação.(Geddes, 2020)

- Fluxo de Caixa: Demonstração financeira que mostra as entradas e saídas de caixa durante um período específico, ferramenta para monitora a saúde financeira de uma empresa e tomarem decisões informadas, podendo auxiliar a identificar possíveis faltas de caixa, permitindo que a administração tome medidas corretivas antes que isso se torne um problema. Não deve ser confundido com contabilidade financeira que oferece uma visão do desempenho financeiro ao longo do tempo, enquanto o fluxo de caixa fornece informações mais específicas sobre a disponibilidade de dinheiro no momento presente.
- Análise do ponto de equilíbrio: Identifica quando as receitas de uma empresa igualam seus custos, sem lucro ou perda (ponto de equilíbrio). Através dele, organizações definem estratégias de preços, avaliam produção e decidem sobre alocação de recursos e viabilidade de projetos.
- Gestão Baseada em Valor: VBM - Value Based Management tem um foco financeiro e auxilia a focar em direcionadores que maximizam a riqueza dos acionistas. Ela melhora decisões estratégicas e operacionais focando nos elementos-chave de valor. É crucial entender quais variáveis de desempenho influenciam o valor da empresa, agindo em fatores como satisfação do cliente e custos, pois é sobre estas que a empresa atua diretamente.

Horngren; Datar e Rajan (2012) a partir da perspectiva do elemento custo, trazem, entre outras, as seguintes práticas:

- Sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC - Activity-Based Costing Systems): Considera atividades individuais como centros de custo, onde uma atividade é um evento ou tarefa com propósito definido, como projetar ou operar máquinas. Sistemas ABC mapeiam atividades da cadeia de valor, determinam seus custos e os distribuem a produtos ou serviços conforme as atividades envolvidas na produção.
- Gestão baseada em Atividades (ABM - Activity Based Management): Utiliza informações de custos baseadas em atividades de forma a melhorar a satisfação e a lucratividade do cliente. Atua de forma ampla para incluir decisões sobre preços e mix de produtos, redução de custos, melhoria de processos e design de produtos e processos.
- Análise de Variância: Vital em contabilidade gerencial, compara resultados financeiros reais com valores orçados, identificando discrepâncias em receitas, custos e lucros. As variações podem ser favoráveis (resultados superam expectativas) ou desfavoráveis. Ao

avaliar essas diferenças, empresas detectam áreas de custos elevados ou receitas baixas, permitindo ações corretivas e otimização do desempenho financeiro.

- Análise Custo-Volume-Lucro (CVP- Cost-Volume-Profit): Avalia como variações em custos, volume de produção e preços afetam a lucratividade empresarial. Essencial para decisões sobre preços, produção e metas de vendas, ela quantifica as relações entre custos fixos, variáveis e receitas, permitindo gestores entenderem como tais mudanças impactam margens de lucro e pontos de equilíbrio.

Dentro as várias práticas, cabe ainda ressaltar balanço patrimonial e sua importância, que conforme Raiely e Dias (2019), é uma ferramenta indispensável para a gestão de um negócio para a tomada de decisão e ao mesmo tempo evidencia como se encontra a saúde financeira e patrimonial da empresa, principalmente importante para micro e pequenas empresas, que respondem, no Brasil, por quase 90% de ocupação da mão de obra, pois estas geralmente têm recursos financeiros limitados e precisam gerenciar seus recursos de forma eficiente para garantir sua sobrevivência e crescimento.

Dentro do arsenal a disposição dos profissionais, os índices, conforme Santos (2018), permitem avaliar o desempenho financeiro e econômico de uma empresa, fornecem informações sobre a capacidade de pagar dívidas, gerar lucros e criar valor para os acionistas, ser usados para comparar o desempenho da empresa com outras empresas do mesmo setor, identificar tendências ao longo do tempo e ajudar na tomada de decisões estratégicas, sendo os principais:

- Índices de Liquidez: Como, Liquidez corrente, Liquidez seca, e Liquidez imediata. Medem a capacidade da empresa de pagar suas dívidas no curto prazo.
- Índices de Rentabilidade: Como, Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), e Retorno sobre o Ativo (ROA). Medem a capacidade da empresa de gerar lucros em relação ao seu investimento.
- Índices de Endividamento: Como, de Endividamento, e de Cobertura de Juros. Medem o grau de endividamento da empresa em relação ao seu patrimônio líquido.
- Índices de Eficiência ou atividade: Como, Giro de Estoques, Prazo Médio de Pagamento, Prazo médio de recebimento. Medem a eficiência da empresa em gerenciar seus recursos.
- Índices de Mercado: Como, Lucro por Ação. Medem o desempenho das ações da empresa no mercado.

Há várias práticas e índices disponíveis ao profissional de contabilidade gerencial, cabe a este entendê-los e aplicá-los em sua organização, com sabedoria, nunca esquecendo que, conforme Dunlea (2015) traz em seu artigo sobre cultura baseada em dados, os criadores de diferencial são as pessoas, os dados nos levam somente até determinado ponto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade gerencial, tornou-se fundamental para as organizações em um ambiente de negócios globalizado e tecnologicamente avançado. Através de profissionais qualificados e atualizados, conhecedores de suas práticas e ferramentas, ela fornece valor, em forma de informações, que ajudam as organizações a competirem e prosperar neste cenário complexo e em rápida mudança.

Peça chave, o profissional de contabilidade gerencial deve estar atento, atualizado, se adaptar às mudanças rápidas no ambiente empresarial, aberto a tecnologias emergentes, de forma a gerar, tratar e entender as informações e o cenário apresentado por estas a respeito da organização e seu contexto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHING, Hong Yuh. Contabilidade gerencial: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Pearson, 2006. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 10 out. 2023.

DUNLEA, E. The Key To Establishing A Data Driven Culture. Gartner Website, 2015. Disponível em: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-key-to-establishing-a-data-driven-culture. Acesso em: 18 out. 2023.

GEDDES, B. H. Emerging Technologies in Management Accounting. Journal of Economics and Business, v. 3, n. 1, 2020. DOI: https://doi.org/10.31014/aior.1992.03.01.185.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; RAJAN, M. V. Cost accounting: A managerial emphasis. 14. ed., global ed. Harlow: Pearson, 2012.

KAMAL, S. Historical Evolution of Management Accounting. The Cost & Management, v. 43, n. 4, 2015. Disponível em: https://icmab.gov.bd/wp-content/uploads/2019/05/Journal-July-August-2015.pdf. Acesso em: 03 out. 2023.

MITTER, C.; HIEBL, M. R. W. The role of management accounting in international entrepreneurship. Publicações de membros do corpo docente. Disponível em: https://www.wiwi.uni-siegen.de/mac/forschung/publikationen/. Acesso em: 07 out. 2023.

RAIELY, R. M.; DIAS, T. C. Balanço Patrimonial: A Importância para a Tomada de Decisões em Micros e Pequenas Empresas. ID on line. Revista de psicologia, v. 13, n. 43, 2019. DOI: https://doi.org/10.14295/idonline.v13i43.1513.

RATNATUNGA, J. Management Accounting: Roles and Challenges ahead. Certified Management Accounts, 2013. Disponível em: https://cmaaustralia.edu.au/ontarget/management-accounting-roles-and-challenges-ahead/. Acesso em: 06 out. 2023.

SANTOS, E. A. dos. Valorizando a Contabilidade com a Análise de Índices. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: https://www.crcrs.org.br/download-de-palestras/. Acesso em: 17 out. 2023.

TALHA, M.; RAJA, J. B.; SEETHARAMAN, A. A New Look At Management Accounting. Journal of Applied Business Research (JABR), v. 26, n. 4, 2010. DOI: https://doi.org/10.19030/jabr.v26i4.309.

ZAINUDDIN, Z. N.; SULAIMAN, S. Challenges Faced by Management Accountants in the 21st Century. Procedia Economics and Finance, v. 37, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30153-8.

CAPÍTULO 7

CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO MERCADO INTERNACIONAL

Flávia Adriana Santos Rebello
Carlos Adriano Campana

RESUMO

Considerando a concorrência acirrada determinada pela globalização, cada vez mais as pequenas e médias empresas são impulsionadas a expandir seus mercados para além das fronteiras locais, dedicando-se, muitas vezes, à exclusividade de atuação em negócios internacionais. Para tanto, se faz necessária uma série de adequações às normas estrangeiras de mercado, bem como utilizar-se de ferramentas que auxiliem na identificação das melhores oportunidades e no acompanhamento dos rumos que o negócio está tomando. Neste sentido, a Contabilidade Gerencial Executiva fornece, em conjunto às demais áreas das empresas, um arcabouço de informações importantes para o gestor entender e estudar caminhos alternativos para a inserção e permanência nos mercados, de forma a apoiar as constantes tomadas de decisão. Por meio de revisão bibliográfica, este texto intenta demonstrar o papel da Contabilidade Gerencial Executiva na internacionalização de pequenas e médias empresas, explicitando os principais relatórios e índices utilizados, bem como o perfil desejado dos profissionais que atuam nesta área.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial Executiva. Pequenas e médias empresas. Demonstrações contábeis. Mercado internacional.

ABSTRACT

Considering the fierce competition determined by globalization, small and medium-sized companies are increasingly encouraged to expand their markets beyond local borders, often dedicating themselves exclusively to operating in international business. To this end, a series of adjustments to foreign market standards are necessary, as well as the use of tools that help identify the best opportunities and monitor the direction the business is taking. In this sense, Executive Management Accounting provides, together with other areas of companies, a framework of important information for the manager to understand and study alternative paths for insertion and permanence in the markets, to support constant decision-making. Through a bibliographical review, this text attempts to demonstrate the role of Executive Management Accounting in the internationalization of small and medium-sized companies, explaining the

main reports and indexes used, as well as the desired profile of professionals who work in this area.

Keywords: Executive Management Accounting. Small and medium-sized companies. Accounting statements. International market.

INTRODUÇÃO

No atual cenário de mundo globalizado, no qual os mercados estão cada dia mais efervescentes, as empresas precisam adequar-se a esta nova realidade tanto em seus processos internos (estratégias de comercialização, uso de tecnologias de ponta, inteligência artificial, ferramentas para melhor gestão de custos, entre outros) quanto para as ações no mundo além de suas fronteiras (conhecimento aprofundado das exigências legais estrangeiras, desenvolvimento de blocos econômicos, oscilações cambiais, situação social e econômica globais, conflitos armados etc.).

Neste sentido, na busca por novas oportunidades de negócios, diversas empresas de pequeno e médio portes tem tentado aventurar-se em mercados internacionais e, para tanto, a Contabilidade Gerencial Executiva se mostra uma ferramenta fundamental para os gestores entenderem suas potencialidades nos caminhos para os quais as organizações estão seguindo.

Além disso, os relatórios gerenciais oferecem um arcabouço robusto de informações que auxiliam os empresários, acionistas e analistas de mercado no tocante às tomadas de decisões, sejam elas relativas ao incremento de receita ou mesmo a possibilidade de investir em outros mercados e negócios.

Por meio de revisão bibliográfica, este estudo se propõe a discorrer sobre a importância da Contabilidade Gerencial Executiva na internacionalização de pequenas e médias empresas, explicitando, inicialmente, no que consiste a Contabilidade e o que a diferencia da Contabilidade Gerencial Executiva.

Mais adiante, aborda os principais relatórios e índices (indicadores) contábeis utilizados, demonstrando seu papel na geração de dados capazes de oferecer um retrato da situação, da evolução do negócio e suas potencialidades, mesmo para empreendimentos que não estão acostumados a ter essa visão analítica desses documentos, como acontece com as empresas de menor porte.

Finalizando, disserta sobre a viabilidade do uso da Contabilidade Gerencial Executiva para gestores de organizações pequenas e médias em se tratando de mercados internacionais, enfatizando os ganhos gerados com a adoção desta prática, além de pontuar o perfil adequado do profissional que atua na área.

CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA

Entender o papel da Contabilidade na gestão das organizações perpassa pela compreensão de seu conceito por si só e o da Contabilidade Gerencial Executiva, sendo esta voltada à análise das demonstrações com vistas a inferir os rumos da empresa e seu acompanhamento.

Postula Araújo (2009) que a Contabilidade se configura como um método, tendo como seu objeto de estudo o patrimônio das organizações e como objetivo maior registrar, analisar, controlar e expor os eventos que afetam o patrimônio, além de prestar apoio às ações de planejamento do negócio.

Diversos autores expõem o conceito de Contabilidade Gerencial Executiva dividindo em o que consiste e qual a finalidade. Neste sentido, é possível citar Atkinson *et al* (2011, p. 36) que demonstram a seguinte definição: "Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre eventos econômicos da organização. A informação contábil gerencial é uma das principais fontes para a tomada de decisão e controle nas organizações."

AECA (2000, p. 41) explana o conceito de Contabilidade Gerencial afirmando que é o "ramo da contabilidade que tem por objeto a captação, medição e valoração da circulação interna de uma unidade econômica, assim como sua racionalização e controle, com a finalidade de proporcionar à entidade a informação relevante para a tomada de decisão."

Complementando os posicionamentos quanto à finalidade, Padoveze (2004, p. 12) afirma que "a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro das organizações e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações"

Para Lepchack; Altoé & Tedesco (2015, p. 4):

> a contabilidade gerencial pode ser entendida como o processo que se dedica às informações financeiras a fim de prover meios para a tomada de decisão de curto, médio, e longo prazo, destinadas aos usuários internos adaptados aos objetivos organizacionais visando a eficiência e eficácia das operações, cujos princípios não se submetem a órgão regulador.

Assim, a partir destas postulações, fica evidente o quão abrangente é a Contabilidade Gerencial Executiva e como esta ferramenta de auxílio aos gestores pode representar um diferencial para a boa condução dos negócios, sejam eles atuantes no mercado nacional ou internacional.

DEMONSTRATIVOS E ÍNDICES CONTÁBEIS

DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS

As demonstrações (ou demonstrativos) contábeis são documentos (relatórios) que expõem os fluxos de dados de forma numérica sobre os setores financeiros e contábeis das organizações por um determinado período, objetivando fornecer informações sobre o seus *status* financeiro e patrimonial, seu resultado e seu fluxo financeiro.

O conjunto básico de demonstrativos contábeis é composto de diversos documentos assim denominados: Balanço Patrimonial (formado por ativo – bens, direitos e aplicações, passivo – obrigações assumidas com terceiros e patrimônio líquido – recursos próprios da empresa); Demonstração do Resultado do Exercício (indica a apuração de lucro ou prejuízo mensal ou anualmente); Demonstrações dos Fluxos de Caixa (mostra as movimentações de entrada e saída de dinheiro durante um determinado período), Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido (evidencia a origem e o destino do patrimônio corporativo em período específico), além das Notas Explicativas, que devem ser incluídas para esclarecer informações da situação do patrimônio e os resultados do exercício, sendo complementares aos dados contábeis e financeiros já demonstrados nos relatórios (Diniz, 2015).

Também, existem outros relatórios que podem ser elaborados e, embora não obrigatórios por lei como os citados acima para as empresas de capital aberto, são igualmente importantes para auxiliar os gestores a entenderem a situação real da empresa, oportunizando a

partir de sua divulgação, por exemplo, que futuros investidores considerem o aporte de recursos como uma alternativa segura.

De forma interna, a análise abrangente destes documentos permite que os gestores comparem os dados atuais com os apurados em períodos anteriores, de modo a compreender como a organização tem reagido aos cenários globais de constante instabilidade.

Da mesma forma, comparar os dados da empresa com outras atuantes no mesmo setor, seja ele o mercado nacional ou internacional, viabiliza o entendimento do contexto completo, auxiliando os gestores a identificar a parcela do mercado atingida, bem como vislumbrar caminhos para atingir objetivos futuros.

ÍNDICES (INDICADORES) CONTÁBEIS

Índices contábeis podem ser considerados como indicadores de desempenho da organização no tocante aos aspectos contábeis e financeiros, dando assistência aos gestores no entendimento do negócio no mercado em que está inserido.

Ainda, aparecem como ferramentas de avaliação quantitativa da empresa, reforçando a tomada de decisão quanto aos rumos do planejamento estratégico.

Diniz (2015, p. 38), em seu livro Análise das Demonstrações Financeiras, reforça a ideia sobre os indicadores de desempenho dizendo:

> Como as demonstrações contábeis são relatórios que possuem uma grande quantidade de informações diferentes e detalhadas, a técnica conhecida por análise das demonstrações contábeis acaba por simplificar esse processo, utilizando, para isso, indicadores financeiros, os quais relacionam duas ou mais contas, a fim de facilitar a análise.

São vários os indicadores a serem apurados com base nas demonstrações contábeis (Diniz, 2015), divididos usualmente em índices de rentabilidade (retorno sobre o capital empregado, retorno sobre o patrimônio líquido, margens de lucro), de eficiência (giro do ativo, giro de estoque, contas a receber e contas a pagar), de liquidez (geral e atual), de alavancagem financeira (permite verificar o quanto do capital da empresa é próprio ou com base em dívidas

de longo prazo) e de investidores (lucro por ação, dividendos por ação, cobertura e rendimento de dividendos e relação preço e lucro).

Cada uma destas categorias oferece um tipo de visão sobre o negócio, atendendo a demanda do gestor que carece de informações para subsidiar suas decisões.

Embora se possa afirmar que o processo de analisar as demonstrações contábeis seja uma consequência lógica após a apuração dos dados e o cálculo dos índices, os resultados decorrentes desta análise podem não ser tão óbvios assim, ou seja, a depender do profissional que os interpreta e dos objetivos dos estudos, as alternativas para a tomada de decisão podem ser um pouco ou muito divergentes.

Diniz (2015, p.40) ratifica a questão afirmando que "na verdade, apesar da existência de cálculos formalizados e técnicas desenvolvidas para o processo de análise, as conclusões sobre a situação econômico-financeira da organização analisada são subjetivas, ou seja, podem variar de analista para analista."

Vale salientar que nenhum indicador, por si só, é capaz de dar uma ideia completa sobre a situação da organização no mercado, sendo imprescindível sua análise junto a outros índices e, na maioria das vezes, comparando-os com outras empresas do mesmo setor.

Portanto, dados históricos obtidos por meio das demonstrações contábeis são importantes para desenhar o desempenho do negócio ao longo do tempo, mas não são capazes de prever o futuro, sendo este o objetivo maior buscado pelos empresários e investidores.

A CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA E O MERCADO INTERNACIONAL PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O planejamento para a entrada de uma organização em um mercado internacional requer um profundo estudo das condições acerca da concorrência, dos fornecedores, dos potenciais clientes, dos recursos humanos disponíveis, além da legislação do país de destino quanto às normas e exigências legais.

Frezza (2021, p.13) ratifica essa necessidade afirmando que:

> para que uma empresa opte por fazer negócios internacionalmente deve levar em conta: taxa de câmbio, taxa de juros-base da economia local e de destino, função da mão de obra barata e abundante, existência de recursos naturais, políticas governamentais (protecionismo, promoção de exportadores e subsídios), práticas

> administrativas, cultura organizacional e análise da relação entre capital e trabalho (fatores de produção da economia).

Da mesma forma, e desta vez olhando para dentro da empresa a ser internacionalizada, conhecer sua dinâmica financeira e contábil se mostra imprescindível, pois é possível entender, a partir da Contabilidade Gerencial Executiva, como o negócio vem se comportando ao longo do tempo, além de permitir a elaboração de cenários possíveis no novo mercado estrangeiro.

Diniz (2015, p.15) pontua que:

> A globalização pressupõe um livre comércio entre as nações e nesse contexto a contabilidade assume um papel muito importante nesse processo porque apura e divulga os resultados das empresas em diferentes contextos econômicos sujeitos a normas específicas, e também dos agregados de mercado.

Em se tratando de empresas de pequeno e médio portes, consideradas no Brasil como uma grande parcela dos negócios formalmente existentes e que concentra cerca de 72% dos empregos gerados no país no primeiro semestre de 2022, gerando 30% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEBRAE, 2023), a internacionalização deste tipo de negócio requer apoio de informações robustas capazes de dar o mínimo de segurança aos gestores.

Segundo a legislação específica brasileira (Lei nº 6.404, 1976), as empresas de pequeno e médio portes não estão obrigadas a publicarem suas demonstrações contábeis. No entanto, se entende que a elaboração do Balanço Patrimonial, do Demonstrativo de Resultado do Exercício, das Demonstrações de Fluxo de Caixa e os cálculos de índices a partir dos dados relatados, podem ser uma fonte significativa de informações a serem analisadas pelo pequeno e médio gestor.

Alencar e Dias (2019, p.815) discorrem que “essas empresas devem elaborar suas demonstrações com a finalidade de usá-las como uma ferramenta de gestão a fim de extrair delas soluções para o seu negócio”. Neste caso, há o entendimento por parte dos autores de que o demonstrativo que expõe todos os bens e direitos, as obrigações e o patrimônio da empresa, citando apenas um dos diversos demonstrativos passíveis de elaboração, possa vir a ser referência para o gestor quanto à avaliação de uma possível prospecção de negócios internacionais, mesmo para empresas dispensadas de sua divulgação.

Considerando que o mercado internacional apresenta uma complexidade maior, os gestores precisam estar munidos de análises mais fundamentadas, ou seja, com dados mais

precisos e passíveis de comprovação, o que eleva a Contabilidade Gerencial Executiva a um patamar de quase obrigatoriedade.

No caso das empresas de pequeno e médio portes é preciso levar em consideração que os empresários, na maioria das vezes, desconhecem os processos legais e contábeis, passando a contratar profissionais especialistas apenas para escriturar as notas fiscais e apurar os impostos. Neste viés, o que os escritórios de contabilidade contratados fornecem são dados sem nenhuma interpretação, são informações absolutas que carecem de um olhar mais apurado, que seria o papel da Contabilidade Gerencial.

Embora seja de conhecimento notório que quanto maior e mais estruturada for a empresa, mais valor é dado à Contabilidade Gerencial, este comportamento precisa ser revisto quando se fala em mercado internacional, principalmente para empresas de porte menor.

Assim, se faz imperioso o incremento de recursos financeiros, de tempo e de estudos quanto às informações obtidas a partir da Contabilidade Gerencial, a fim de que esse gestor passe a entender que as demonstrações contábeis oferecem dados essenciais sobre a eficiência e a qualidade das atividades realizadas, sobre a mensuração dos custos, sobre o desempenho financeiro e a capacidade de giro de seu ciclo operacional. O conhecimento de todas essas e outras informações obtidas a partir da análise dos relatórios contábeis implica em redução de riscos quando da entrada em um novo destino internacional, bem como potencializa a capacidade de permanência da empresa no novo mercado, aumentando o controle sobre o negócio.

Para tanto, além de o gestor da empresa precisar desenvolver um perfil mais analítico, estruturando seu negócio de forma a ter o controle não somente em número absolutos, mas também considerando as subjetividades dos mercados, os profissionais que analisam os relatórios contábeis precisam estar atualizados com o mercado financeiro, com as tendências inovadoras, com os avanços tecnológicos, entre outros. No tocante ao mercado internacional, além de todas as habilidades importantes no mercado local, será necessário desenvolver conhecimentos específicos em relação ao mercado de destino também, tais como exigências legais, cultura organizacional, especificidades da demanda etc., primando sempre pela manutenção dos valores e da ética em todas as ações (Frezza, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou demonstrar o papel da Contabilidade Gerencial Executiva na internacionalização de pequenas e médias empresas, partindo do conceito de Contabilidade (ciência que trata de registrar, controlar e informar sobre os atos e fatos econômicos e financeiros que afetam o patrimônio das empresas), seguindo para o conceito de Contabilidade Gerencial Executiva, que confere um enfoque diferenciado aos dados, em um grau mais analítico, se apresentando de maneira didática à compreensão dos não profissionais da área (gestores), de forma a auxiliá-los nos processos decisórios.

Adiante, foram elencados os principais demonstrativos contábeis existentes (Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstrações dos Fluxos de Caixa e Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido e Notas Explicativas, que subsidiam os analistas com números absolutos na busca pela subjetividade na condução das organizações, apurados por meio de cálculos e interpretações de diversos índices (indicadores).

Ademais, explicitou-se a importância do uso da Contabilidade Gerencial Executiva para as pequenas e médias empresas em mercados internacionais, salientando que a compreensão das informações relativas à interpretação dos indicadores é de suma importância em um cenário globalizado. É perceptível que as informações gerenciais visam, principalmente, reduzir os riscos e as incertezas em momentos de tomada de decisões, tornando-as mais assertivas e permitindo a previsão de vários problemas ou a antecipação de soluções.

Por fim, em se tratando de mercados internacionais e a atuação das empresas de menor porte, que não costumam trabalhar diretamente com demonstrações contábeis e suas contribuições, há a necessidade de desenvolver um perfil diferenciado de profissional, com foco em habilidades analíticas e conhecimento aprofundado das nuances dos mercados estrangeiros, apoiado nas ações de planejamento, elaboração de cenários e estratégias, que contribuirão para a efetividade da organização e sua sobrevivência no mercado globalizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, R. M. B.; DIAS, T. C. Balanço Patrimonial: A Importância para a Tomada de Decisões em Micro e Pequenas Empresas. Id. On Line – Revista Multidisciplinar e de Psicologia, Cariri, v. 13, n. 43, p. 808-819, 2019.

AECA, Asociación Espanola de Contabilidad y Administración de Empresa. Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestion. Madrid: AIC, 2000.

ARAÚJO, I. P. S. Introdução à contabilidade: atualizado em conformidade com a Lei n. 11.638/2007. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ATKINSON, A. A. et al. Contabilidade Gerencial. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6404-15-dezembro-1976-368447-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 16 de outubro de 2023.

DINIZ, N. Análise das demonstrações financeiras. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

FREZZA, A. S. Contabilidade gerencial em negócios internacionais. Revista Ciência & Inovação – FAM. Americana, v. 6, n. 1, p. 12-16, 2021.

LEPCHAK, A.; ALTOÉ, S. M. L.; TEDESCO, O. A. Contabilidade e Controle gerencial: Construção de Significados a partir da Percepção de Especialistas. In: XV Congresso USP Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 29 a 31 de julho de 2015.

PADOVEZE, C. L. Controladoria básica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Pequenos negócios aceleram emprego e o PIB no país. Disponível em: https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/. Acesso em: 16 de outubro de 2023.

CAPÍTULO 8

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO EM CONTABILIDADE GERENCIAL PARA A TOMADA DE DECISÃO EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Nyrlene Rejane Pamplona Barros

RESUMO

A globalização já é realidade desde o século passado, porém ela exige cada vez mais capacitação por parte das empresas e dos tomadores de decisão. A ferramenta da contabilidade gerencial é uma aliada para análise interna e externa ao negócio e se torna mais complexa quando se trata de negócios internacionais, pois exige posicionamento mais assertivo da empresa para que não sucumba. A comunicação é importante e estratégica em todo o processo, uma vez que constrói pontes entre esses processos de modo dialógico, como uma via de mão dupla para uma linguagem mais assertiva, menos técnica, de modo que facilite o entendimento dentro do que o tomador de decisão precisa. Por isso, este artigo traz, por meio de método indutivo de análise bibliográfica, observações da importância da comunicação no contexto do processo de tomada de decisão dentro da contabilidade gerencial no ambiente de negócios internacionais, cuja conclusão demonstra que a comunicação efetiva em linguagem mais simples, de modo que leve as informações que o tomador de decisão precisa, é construída como uma via de mão dupla para o melhor resultado da organização.

Palavras-chave: Contabilidade. Gerencial. Negócios internacionais. Tomada de decisão. Comunicação.

ABSTRACT

The globalization has been a reality since the last century, but it requires increasingly more training on the part of companies and decision makers. The management accounting tool is an ally for internal and external analysis of the business and becomes more complex when it comes to international business, as it requires a more assertive positioning of the company so that it does not die. The communication is important and strategic throughout the process, as it builds bridges between these processes in a dialogical way, as a two-way street for a more assertive, less technical language, in a way that facilitates understanding within what the policy holder precise decision. Therefore, this article brings, through an inductive method of bibliographic analysis, observations of the importance of communication in the context of the decision-making process within management accounting in the international business environment, the conclusion of which demonstrates that effective communication in simpler language , so that it

provides the information that the decision maker needs, is constructed as a two-way street for the best result of the organization.

Keywords: Accounting. Management. International business. Decision making. Communication.

INTRODUÇÃO

As teorias sobre o surgimento da contabilidade são variadas, não obstante o surgimento da escrita. Desde os primórdios da humanidade o homem busca aperfeiçoamentos e controles, inicia-se com os registros das criações agropecuárias, atividades agrícolas, troca de produtos, dentre outros controles de patrimônio dos seus negócios.

Conforme a evolução da história, buscou-se formas sistemáticas mais avançadas desses registros até chegar na atualidade com a utilização de ferramentas ágeis, inclusive utilizando a inteligência artificial (IA).

Tamanho aperfeiçoamento e expansão que os negócios tomaram, a contabilidade evoluiu internacionalmente, graças à globalização e à tecnologia. Nesse sentido, a exigência de uma contabilidade efetiva, normativa e de qualidade avançou para demonstrações financeiras ágeis e assertivas, o que também exige cada vez mais de gestores competentes, habilidades específicas para tomada de decisões igualmente ágeis e assertivas.

Com isso, a comunicação torna-se uma ferramenta importante em todo esse processo construtivo e dialógico, para que se tenha clareza na leitura e interpretação de dados e informações de modo a facilitar por meio de uma linguagem comunicacional mais simples, o melhor entendimento para ações de decisão dentro do ambiente internacional, não se restringindo somente aos profissionais de contabilidade a linguagem estritamente técnica.

Alguns aspectos precisam ser considerados para se compreender como a comunicação pode ser fundamental e estratégica para o tomador de decisão, sobretudo nos negócios internacionais, para isso este artigo traz alguns conceitos explicativos sobre os temas, com o objetivo de elucidar e contextualizar a abordagem como um todo, passando pela evolução da contabilidade gerencial, os desafios globais que se apresentam, sua importância, aspectos profissionais e características essenciais do gestor, bem como demonstrar a importância do papel da comunicação em todo esse processo.

A metodologia utilizada visa pesquisa bibliográfica em dissertações e artigos de relevância no meio científico, publicados recentemente, como fonte de embasamento teórico a fim de observar a importância da comunicação para embasar tomadas de decisões, especialmente complexas no âmbito dos negócios internacionais por meio do método indutivo.

Serão abordados, portanto, aspectos da comunicação como linguagem e mensagem a ser emitida para o receptor como via de mão dupla, bem como isso interfere na tomada de decisão considerando a contabilidade gerencial que, por sua vez, retrata em ferramentas específicas o cenário atual da empresa no contexto dos negócios internacionais.

CONTABILIDADE GERENCIAL

Para entender o conceito de contabilidade gerencial, antes é preciso conceituar a contabilidade, que, segundo Travassos (2022, p.8), "é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física (*ou patrimonial*) e de produtividade (*ou não financeiras*), com relação à entidade objeto da contabilização".

Esses sistemas de informação entendem-se que são os dados, técnicas e tudo o que envolve e subsidia sua utilização para a contabilidade, fundamental para os gestores tomarem decisões empresariais.

Nesse sentido a contabilidade gerencial é utilizada como uma técnica de gestão que auxilia o processo decisório, as atividades operacionais e contribui para a melhoria no desempenho da organização (Travassos, 2022).

> A Contabilidade Gerencial, através de um sistema de informações, métodos e conhecimento da organização e da utilização do planejamento, fornecerá informações para atender à necessidade de seus usuários, com relatórios que demonstram os resultados por atividades, comparando-se o planejado como realizado, para análise de gestão organizacional (Savino, 2015, p.55).

De acordo com Amorim (2015, p.11), a contabilidade gerencial "procura estabelecer e determinar o futuro no desenvolvimento de uma empresa". Nesse sentido, ela torna-se um

instrumento estratégico que deve estar em sintonia com o planejamento estratégico e os objetivos da organização.

Para além dos números, dados, relatórios e fluxos contínuos de informações, a contabilidade gerencial revela aspectos de diversas naturezas da empresa, por isso sua importância para a perenidade do negócio, sobretudo a correta interpretação, uma vez que a alta tecnicidade da própria contabilidade pode ser uma barreira para os gestores que a utilizam, que necessitam ter conhecimentos específicos para análise.

Uma interpretação equivocada por falta de clareza ou de conhecimento pode gerar prejuízos financeiros para a empresa, especialmente em se tratando de negócios internacionais, que têm proporções ainda mais abrangentes.

COMUNICAÇÃO

A compreensão e entendimento de todas as relações humanas se dá por meio da comunicação. No mundo dos negócios não seria diferente, especialmente quando se trata de números. De acordo com Villa et al. (2012, p.2), "uma das grandes dificuldades enfrentadas pelos empreendedores refere-se à compreensão dos aspectos financeiros e contábeis do negócio".

Compreender informações, dados e relatórios vai além da capacidade cognitiva do indivíduo. A relação comunicacional das partes envolvidas deve ser efetiva, especialmente entre gestor e contador, considerando a demonstração da realidade da empresa que se apresenta pela contabilidade gerencial.

Assim como explicam Villa et al. (2012, p.2), que a "contabilidade é uma linguagem e, como tal, possui todas as características inerentes aos processos comunicacionais", ela precisa ser clara, de fácil compreensão dos usuários e não somente entendível pelos técnicos especialistas, para que não seja uma barreira, uma vez que desse processo comunicacional é que as decisões serão tomadas.

O processo de comunicação na contabilidade gerencial é mais do que meramente emissor-mensagem-receptor, é mais do que apenas transmitir uma mensagem ou uma informação, são reflexos dos dados contextualizados, com significados e menos jargão técnico, embora a contabilidade tenha sua tecnicidade, precisa ser de fácil compreensão e aproximar a semântica do tomador de decisão sem ruídos (Villa et al., 2012).

A linguagem utilizada que atende às necessidades da empresa é o caminho para decisões assertivas e efetivas, é o alinhamento entre a informação que o gestor necessita e a informação gerada pela contabilidade.

> A situação ideal seria a elaboração de relatórios cujo foco é o usuário da informação, aliando a facilidade de leitura (evitando ambiguidades) e a facilidade de escrita, possibilitando a participação ativa do leitor. No contexto da Contabilidade Gerencial, os relatórios são a fonte de informação que o interlocutor tem acesso (Villa et al., 2023, p.7).

A comunicação é um subsídio enquanto ferramenta e uma habilidade profissional importante que o gestor pode utilizar para uma atuação eficaz para a tomada de decisão.

De acordo com Angeloni (2003), alguns elementos que fazem parte do processo de tomada de decisão são comparáveis aos conceitos de comunicação, os dados são signos, a informação, dotada de relevância, torna-se significado que é transformada em conhecimento, a partir daí a comunicação se estabelece como mensagem, uma semântica construída dialogicamente.

A forma como a informação é processada o valor agregado é adquirido. Ainda conforme a autora, "o processo de comunicação é uma sequência de acontecimentos no qual dados, informações e conhecimentos são transmitidos de um emissor para um receptor" (Angeloni, 2023, p.19).

Na comunicação, que é uma via de mão dupla, o ruído pode ser um fator de risco para uma tomada de decisão assertiva. Por isso a importância do olhar mais atenciosos desde o início do processo.

TOMADA DE DECISÃO

Conforme Rocha et al. (2018), as informações contábeis são importantes para a tomada de decisão e necessárias que as organizações a utilizem para controle, avaliação e retroalimentação empresarial.

Para que o gestor possa tomar decisões assertivas é preciso ter informações na mesma proporção e dados corretos. Ainda conforme os autores, o processo decisório vai muito além de

uma mera autorização e reprovação, o conhecimento e bagagem do indivíduo contribuem no processo como um todo.

No entanto, o processo de tomada de decisão exige ferramentas pessoais, administrativas e técnicas para que se tenha os melhores resultados. O recurso da contabilidade gerencial é essencial, porém o gestor precisa estar munido com as melhores e claras informações.

A visão holística é uma característica importante para o tomador de decisão, e o desafio é justamente o de pensar globalmente quando se trata de negócios internacionais. "Contudo, podemos observar que uma nova forma de pensar em relação à tomada de decisão está emergindo globalmente. Esse novo pensamento tem se baseado em reações e valores surgidos recentemente na sociedade mundial em face da globalização", (Préve et al., 2012, p.74).

Ainda de acordo com os mesmos autores, o processo decisório passa por três etapas importantes, a primeira diz respeito em identificar as necessidades do negócio, a segunda é referente ao levantamento de todas as informações disponíveis, tanto de dentro quanto de fora da empresa, e a terceira é o estabelecimento da comunicação que precisa ser efetuada de modo que todos esses elementos sejam estruturados, concatenados e ordenados logicamente para que a tomada de decisão aconteça (Préve et al., 2012).

> O executivo do início do século tomava decisões baseado na escassez de informações. Nos dias de hoje, o executivo se depara com uma quantidade crescente de informações disponíveis. Soterrados em um mar de dados, informações e conhecimentos, devem desenvolver habilidades e competências para separar o "joio do trigo", pois, para a informação e o conhecimento serem considerados úteis, devem ser compreendidos e utilizados pelo tomador de decisão (Angeloni, 2003, p.21).

O tomador de decisão se utiliza de análise e escolha, seja para ações de curto, médio ou longo prazos, por isso deve usar todos os instrumentos disponíveis, especialmente quando se trata de negócios internacionais.

NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Os negócios internacionais não são apenas aquelas empresas que estão fisicamente em um país estrangeiro, mas aqueles que de algum modo mantém relações comerciais e financeiras para além do país de origem.

> O empreendedorismo internacional, da mesma forma, associa-se a todo e qualquer modo de entrada no mercado estrangeiro, dedicando maior atenção aos determinantes individuais, representados pela figura do empreendedor nas suas ações para identificar e explorar as oportunidades de negócios que surgem no exterior (Honório, 2008, p.130).

Contudo, a contabilidade gerencial nos negócios internacionais requer ações mais efetivas e minuciosas de análise. Se a empresa busca vantagem competitiva global, deve levar em consideração variáveis internacionais como práticas administrativas para alcançar o sucesso (Frezza, 2021).

Ainda conforme o mesmo autor, "a globalização apresenta ambientes mais complexos, que exigem análises fundamentadas em uma noção mais ampla dos negócios internacionais" (Frezza, 2021, p.13).

Diante do cenário internacional, o gestor precisa ser capaz de compreender o que está dentro e fora da empresa, compreender não somente sua capacidade, mas também as condições do mercado, clientes internacionais, competitividade de curto, médio e longo prazos, bem como as destacadas inovações tecnológicas que se apresentam com frequência no mundo globalizado.

Juntamente com a capacidade de tomada de decisões assertivas, o profissional necessita ter habilidades e conhecimentos específicos, como elenca Frezza (2022), destacando seis domínios: Estratégia, planejamento e desempenho; Relatórios e controle; Tecnologia e análise; Visão e operações comerciais; Liderança; e Ética e valores profissionais.

O ambiente de negócios internacionais pode se apresentar de uma forma mais complexa, o que exige cautela e análises igualmente complexas. Nesse sentido a contabilidade gerencial é de suma importância, pois é capaz de apresentar demonstrações financeiras e não financeiras, ou seja, todas as informações necessárias para o gestor basear as decisões. Contudo, há uma necessidade estratégica para juntar essas duas pontas utilizando a comunicação, especialmente no ambiente globalizado, onde se utilizam outros idiomas, e um erro de interpretação pode fatal para uma empresa.

A contabilidade gerencial é a bússola do tomador de decisão, e nos negócios internacionais é a ferramenta de planejamento e controle, mas a bússola só funcionará com o imã certo, a comunicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade informacional está relacionada à sobrevivência do negócio. Por isso, a utilização de ferramentas corretas aumenta as chances de sucesso. É notório que a contabilidade gerencial é essencial para a tomada de decisão, especialmente quando se trata de negócios internacionais, porém ter habilidades e utilizar outros subsídios que aumentem ainda mais o alcance dos objetivos é estratégico.

Além de dados e informações confiáveis que embasem os relatórios contábeis, o gestor precisa de agilidade dentro da dinâmica organizacional, não somente acarretado pela tecnologia ou mesmo inteligência artificial. A conexão de todo o processo precisa ser efetivo e a comunicação nesse contexto torna-se tanto subsídio quanto ferramenta, tornando-se estratégica para o resultado final, uma vez que a linguagem ao adaptar-se ao contexto de necessidades do tomador de decisão, a chance de acerto é maximizada frente ao erro. Contudo, todos na organização devem estar alinhados dialogicamente, reduzindo a linguagem técnica, ou seja, transformando os signos em significados que traduzam em semântica dentro do contexto do negócio, de modo que o tomador de decisão não receba ruídos e com isso interfira na análise.

A comunicação eficaz deve ser potencializada quando se trata de negócios internacionais, em que além da análise interna, a externa traz complexidades do mundo globalizado que exigem acertos para a perenidade dos negócios. Portanto, a comunicação dentro desse contexto é mais do que o ato de comunicar, é construir de modo dialógico um conhecimento produzido pelas informações, dados e experiências que levem o tomador de decisão explorar a análise mais fidedigna possível do contexto empresarial atual para decidir estrategicamente frente ao mercado global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, D. F. B. de. A importância gerencial para a gestão dos negócios. Revista Científica Semana Acadêmica, v. 78, n. 1, p. 1-24, 2015.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. Ciência da Informação, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003.

FREZZA, A. S. Contabilidade gerencial em negócios internacionais. Revista Ciência & Inovação, v. 6, n. 1, p. 12-16, 2021.

HONÓRIO, L. C. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 2, p. 128-151, 2008.

PRÉVE, A. D.; MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. Organização, processos e tomada de decisão. 2ª edição. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, 2012.

ROCHA, J. F. de A.; NOBRE, C. J. F.; ARAÚJO, R. J. R. de. A contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão e o conhecimento das empresas sobre sua importância. Revista Fatec Zona Sul, v. 5, n. 2, p. 65-76, 2018.

SAVINO, E. M. P. A contabilidade gerencial e sua importância na atualidade. Revista O Papel, p. 55-57, 2015.

TRAVASSOS, M. Contabilidade básica atualizada pelas leis nº 11.638/2007 e nº 11.941/2009 e regras emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

VILLA, P.; ESPEJO, M. M. dos S. B.; NOVA, S. P. de C. C.; VOSE, S. B. O monólogo contábil: uma análise do uso da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas à luz do processo comunicacional segundo Bakhtin. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2012.

CAPÍTULO 9

CONTABILIDADE GERENCIAL: IMPORTÂNCIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÕES E NA ANÁLISE DOS RESULTADOS DE EMPRESAS COM UNIDADES LOCALIZADAS EM MAIS DE UM PAÍS

Rafael Amaral Pereira

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido através da metodologia de pesquisa bibliográfica descritiva nas áreas de conhecimento que envolvem as ciências contábeis, econômicas, administrativas e gestão. O objetivo é demonstrar a importância da contabilidade gerencial em um contexto de mundo globalizado onde unidades de negócios do mesmo grupo econômico podem ser instaladas em países diferentes. A falta de um padrão de contabilidade gerencial internacional isento de normas locais torna importante e fundamental o papel do contador gerencial que, além de conhecimentos multidisciplinares, precisa dominar as normas que regulam a contabilidade financeira em cada país. Também é apresentado um breve comparativo entre a contabilidade financeira e a gerencial. Vemos as vantagens e contribuições que o uso de um sistema ERP agrega para a contabilidade gerencial e a contribuição dessa no planejamento estratégico. Ao final do trabalho nós podemos concluir que a contabilidade gerencial, apesar de não ser oficial e regulamentada, é de elevada importância no suporte interno para os processos de tomada de decisões e para que seja possível a análise e a comparação dos resultados de unidades de negócios localizadas em países diferentes.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Contabilidade Financeira. Contabilidade Internacional. Contador Gerencial. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This work was developed through descriptive bibliographic research methodology in areas of knowledge involving accounting, economic, administrative and management sciences. The objective is to demonstrate the importance of management accounting in a globalized world context where business units from the same economic group can be installed in different countries. The lack of an international management accounting standard exempt from local standards makes the role of the management accountant important and fundamental, who, in addition to multidisciplinary knowledge, needs to master the standards that regulate financial accounting in each country. A brief comparison between financial and management accounting is also presented. We see the advantages and contributions that the use of an ERP system brings to management accounting and its contribution to strategic planning. At the end of the work we can conclude that management accounting, despite not being official and regulated, is of great

importance in internal support for decision-making processes and in making it possible to analyze and compare the results of localized business units. in different countries.

Keywords: *Management Accounting. Financial Accounting. International Accounting. Management Accountant. Strategic Planning.*

INTRODUÇÃO

Atualmente nós vivemos em uma realidade na qual vários países diferentes têm formado ou se aliado a blocos econômicos nos quais o cenário é bem favorável tanto para a internacionalização de empresas quanto para a captação de recursos em mercados diferentes dos quais a empresa atua. Esse contexto cria a necessidade de controles, conceitos e processos padronizados a nível internacional que possibilitem o uso de ferramentas que deem suporte nos processos de tomada de decisões, conforme Corrêa (2011, p.9) "Hoje em dia, é fato que os negócios são extremamente influenciados pela globalização dos mercados. Considerando mais especificamente o caso dos profissionais de contabilidade, esta influência acaba por tornar a profissão mais inspirante e desafiadora.". Novas tecnologias, propostas de valores, relações de consumos e modelos de negócios disruptivos elevam de forma significativa a importância de dispormos de uma contabilidade gerencial moderna e que supra as diversas necessidades de informações por parte dos *stakeholders*. Conforme Sardinha et al. (2008, p.13) "Pesquisas nas áreas econômica, financeira e contábil exploram como provocar a motivação dos gerentes para agirem de forma que atendam o melhor interesse dos proprietários."

Segundo Corrêa (2011) a história da contabilidade no Brasil, com os impactos e conceitos atuais que influenciam e norteiam os procedimentos contábeis das empresas, teve início na década de 1970 com a reforma bancária e o começo do desenvolvimento do mercado de capitais. Inicialmente foi definido em 1972, pelo Banco Central, a padronização para as demonstrações contábeis com a exigência de validação por auditores independentes, em 1976 foi editado e publicado, com influência da escola norte americana, a Lei 6.404/1976 conhecida como a Lei das Sociedades por Ações e criado a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, em 1993 foram criados os Princípios Fundamentais de Contabilidade pelo Conselho Federal de Contabilidade, que foram atualizados em 2010. Em 2006 foi criado o Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC com o objetivo de buscar a unificação para realizar a convergência das normas contábeis brasileiras ao padrão internacional. Em 2008 entrou em

vigor a Lei 11.638/2007 e foi divulgado a Medida Provisória 449/2008 que deu origem a Lei 11.941/2009 direcionando um pouco mais a contabilidade do Brasil para o padrão internacional.

> (Corrêa, 2011, p.13) Quando existem companhias ou um mesmo grupo econômico que possua atuação em mais de um mercado ou país, atualmente existe a necessidade de que sejam comparadas as informações geradas nos mais diversos locais de atuação empresarial. Essa necessidade advém da internacionalização dos mercados, do crescimento dos investimentos estrangeiros nos diversos países e da formação de blocos econômicos por diversos países. Com isso, existe a necessidade de se ter um conjunto de padrões contábeis internacionais que possam permitir a comparação de informações entre companhias de um mesmo grupo ou de grupos distintos.

O presente trabalho foi desenvolvido através de pesquisa bibliográfica descritiva nas áreas de conhecimento que envolvem as ciências contábeis, econômicas e administrativas. Ele possui o objetivo de demonstrar a importância da contabilidade gerencial tanto na organização do negócio quanto nos processos de tomada de decisões considerando o contexto interno e o cenário internacional. Inicialmente é abordado sobre o papel do contador na contabilidade gerencial seguido de como a contabilidade gerencial pode contribuir com o planejamento estratégico, potenciais benefícios do uso de sistemas ERP, um breve comparativo entre a contabilidade financeira e gerencial, e sobre a importância da contabilidade gerencial no contexto internacional. No final do trabalho é realizado uma breve análise, seguida da conclusão do mesmo.

O PAPEL DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO CONTEXTO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES E NO CENÁRIO INTERNACIONAL

O PAPEL DO CONTADOR NA CONTABILIDADE GERENCIAL

O contador para conseguir desempenhar o seu papel na contabilidade gerencial precisa, além de senso crítico e habilidade investigativa, dominar conhecimentos multidisciplinares, conhecer os processos operacionais e os objetivos que a gerência e a alta direção tem para o

negócio. Esse profissional baseia-se em diversas fontes de informações, além da contabilidade financeira, que servem de base para as suas análises.

> (Marion, 2011, n.p.) O contador gerencial é definido *pela International Federation of Accountants* (IFAC – Federação Internacional dos Contadores, dos Estados Unidos) como: profissional que identifica, mede, acumula, analisa, prepara, interpreta e relata informações (tanto financeiras quanto operacionais) para uso da administração de uma empresa, nas funções de planejamento, avaliação e controle de suas atividades e para assegurar o uso apropriado e a responsabilidade abrangente de seus recursos.

O domínio de diversos ramos de conhecimento como processos, sistemas, economia, administração e estatística dentre outros, contribuem para que seja possível a identificação de possíveis oportunidades ou riscos que podem afetar o negócio tanto no contexto interno quanto externo. A ideia é que o profissional possa contribuir com os gestores apresentando alternativas e propostas que possam ajudar no processo de tomada de decisões. O contador gerencial pode basear-se por diversas fontes de dados que não fazem parte diretamente da contabilidade financeira, como relatórios de produções, análise de mercado, estudo de margens de contribuições, planejamento tributário, planejamento orçamentário, projeções de juros e inflação, tendências de moda e de consumo dentre outros. Conforme Marion (2011) o papel do contador gerencial é identificar os fatos, avaliar e relatar de forma que contribua para o processo decisório.

> (Marion, 2011, n.p.) O contador gerencial deve ser um contabilista experiente e versátil, com ilibado conhecimento não só em contabilidade como em administração, matemática financeira, estatística e economia. Um profissional que domine bem a análise de balanços e conheça com detalhes as rotinas internas e os objetivos da organização, para que saiba ler os relatórios da contabilidade financeira e da gerencial, e interpretá-los conjugando dados econômicos e financeiros com operacionais, para, assim, apresentar sugestões fundamentadas que auxiliem a organização nas suas tomadas de decisões.

CONTABILIDADE GERENCIAL COMO SUPORTE AO PLANO ESTRATÉGICO

Um dos pontos nos quais a contabilidade gerencial possui um papel importante para controle e desenvolvimento das organizações é que ela torna possível o acompanhamento da

realização do planejamento orçamentário por dispor de relatórios mais detalhados do ponto de vista gerencial e que são adaptáveis de acordo com a realidade e necessidades de cada empresa. Através da contabilidade gerencial podemos obter relatórios que possibilitam o acompanhamento das metas de cada setor e avaliar se essas estão sendo cumpridas.

> (Sardinha at al., 2008, p.13) O orçamento é uma "ferramenta" que: a) comunica a estratégia em todos os níveis gerenciais, pormenorizando os planos de cada centro de responsabilidade; b) coordena as várias atividades da organização, evitando duplicidade de trabalhos; c) define responsabilidade, autoriza limites de gastos e informa o desempenho que se espera; d) é um instrumento de avaliação, isto é, um "contrato" ou acordo com os gestores visando que os planos sirvam como base para performance desses e da empresa.

SISTEMAS ERP - *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* E A CONTABILIDADE GERENCIAL

O uso de um sistema integrado de gestão, *Enterprise Resource Planning* – ERP, tem o potencial de contribuir para que a contabilidade gerencial disponibilize relatórios mais rápidos e tempestivos sem abrir mão da confiabilidade, segurança e integridade da informação.

> (de Souza & Zwicker, 2000, p.47) Os sistemas ERP podem ser definidos como sistemas de informação integrados, adquiridos na forma de pacotes comerciais de software, com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa (suprimentos, manufatura, manutenção, administração financeira, contabilidade, recursos humanos etc.).

O uso de um único sistema ERP para todas as empresas e unidades do mesmo grupo econômico possibilita diversas comparações do orçado com o realizado em diversos níveis como: linha de produto, unidade de negócio, setor e centros de custos. Com o apoio dessa ferramenta podemos automatizar o processo de conversão das demonstrações contábeis de diversos países para um único padrão e gerar a visualização dos resultados que a mesma unidade de negócio poderia ter em países, estados ou até mesmo municípios diferentes. Outra vantagem é a facilidade de acesso às informações operacionais, por estarem centralizadas, permite que a contabilidade gerencial possa disponibilizar relatórios, gráficos e ferramentas como BI –

Business Intelligence mais efetivos, para que os gestores possam acompanhar o desempenho de suas metas ou identificar a necessidade de algum plano de ação.

CONTABILIDADE FINANCEIRA X CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade financeira é a contabilidade que é regulamentada pelos órgãos reguladores e serve de base para a elaboração das demonstrações financeiras. Conforme Coutinho at al. (2010, p.21) "É a contabilidade geral, necessária a todas as empresas. Fornece informações básicas aos seus usuários e é obrigatória para fins fiscais." Diferente da contabilidade financeira, a contabilidade gerencial não é obrigatória apesar de ser importante para suprir as necessidades de informações por parte dos gestores. Enquanto a contabilidade financeira tem o objetivo de gerar informações para os usuários externos, a contabilidade gerencial tem o objetivo de atender as necessidades dos clientes internos.

> (Marion, 2011, n.p.) A contabilidade financeira oferece informações para usuários externos; a contabilidade gerencial fornece informações para usuários internos. São usuários externos todas as pessoas físicas ou jurídicas que de forma direta ou indireta se relacionam e têm algum interesse na entidade, como investidores, fornecedores, clientes, bancos, governo etc.; são usuários internos todas as pessoas que trabalham na entidade e que, em maior ou menor grau, têm responsabilidades pelo sucesso do negócio. Os usuários internos são o proprietário, acionistas, altos executivos, gerentes, administradores, supervisores e trabalhadores em geral que, para cumprir satisfatoriamente suas metas, tomando decisões acertadas, buscam informações não só nas contabilidades financeira e gerencial, mas também no controle interno da organização.

CONTABILIDADE GERENCIAL E A ANÁLISE COMPARATIVA DE UNIDADES INTERNACIONAIS

Apesar dos processos de convergência das normas contábeis de vários países para um padrão internacional, ainda temos que considerar as legislações e normas locais. Como os

mesmos fatos administrativos podem gerar demonstrações contábeis com lucro em um país e prejuízo em outro, apenas por causa das diferenças das normas locais, as demonstrações oficiais não são suficientes para que um gestor consiga fazer uma análise comparativa dos resultados de unidades localizadas em países diferentes. No contexto internacional a contabilidade gerencial é de extrema importância para centralizar, diversas demonstrações contábeis reguladas por normas diferentes, para um mesmo padrão que possibilite uma análise comparativa mais realista e assertiva.

> (Corrêa, 2011, p.9) No entanto, não basta aprender as normas internacionais de contabilidade e esquecer as especificidades regionais de cada país ou bloco econômico. Há de se conhecer, também, as normas locais já existentes nesses países ou blocos. Isso pelo simples fato de a contabilidade não ser uma linguagem universal.

Em linhas gerais, empresas podem gerar lucros em um país e, quando analisadas pelas normas locais de outro país, esse valor pode ser bem diferente, existindo a possibilidade de se reverter a prejuízo. Isso se consideradas as mesmas operações realizadas, apenas analisadas e dispostas de maneira distinta nas demonstrações contábeis.

A análise e a comparação baseada apenas nos resultados econômicos de unidades localizadas em países diferentes, sem uma padronização e o uso de informações adicionais, podem induzir o gestor a tomar uma decisão equivocada como por exemplo: encerrar as atividades de uma unidade importante e estratégica para o grupo econômico.

> (Marion, 2011, n.p.) As decisões são tomadas por empregados, chefes diretores, gerentes ou altos executivos da organização, baseando-se sempre nas informações apresentadas pelo contador gerencial. Conjugando informações de natureza econômica, financeira, patrimonial, física e de produtividade extraídas dos relatórios originados da própria contabilidade financeira, com outras informações de natureza operacional obtidas com os trabalhadores, gerentes ou executivos, o contador gerencial identifica, avalia, analisa e oferece interpretações em forma de relatórios para tomadas de decisões que impliquem aperfeiçoamento operacional com melhor aproveitamento dos recursos humanos, físicos, financeiros e de produtividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse trabalho nós tivemos a oportunidade de ver o contexto de uma realidade de globalização que apresenta uma forte influência nos padrões culturais, de consumo, sociais e um pouco do histórico da evolução da contabilidade no Brasil que atualmente encontra-se em processo de conversão para o padrão internacional. Também foi abordado sobre o papel do contador na contabilidade gerencial que, baseado em conhecimentos multidisciplinares, identifica fatos, analisa, interpreta e gera relatórios, além de contribuir com sugestões e recomendações para os gestores. Vimos a contabilidade gerencial como suporte estratégico para o plano orçamentário e o desenvolvimento da unidade de negócio, as vantagens do uso de sistema ERP, comparamos a contabilidade financeira com a gerencial e procuramos evidenciar a importância da contabilidade gerencial no contexto internacional.

A contabilidade financeira, apesar de gerar informações importantes para os usuários externos através das demonstrações financeiras, não é suficiente para um planejamento interno. Informações adicionais podem ser necessárias para um melhor gerenciamento do negócio e o levantamento dessas é bastante facilitado quando dispomos de um sistema ERP adequado para a realidade da empresa. Apesar de vários países convergirem ou estarem em processo de conversão das suas normas contábeis locais para um padrão internacional, ainda não dispomos de um padrão internacional de contabilidade, isento de normas locais, que possibilite a comparação dos resultados de unidades de negócio localizadas em países diferentes. Devido a essa realidade o contador gerencial precisa conhecer e dominar as normas contábeis dos diversos países nos quais o grupo econômico pretende se instalar ou já possui unidades instaladas. A contabilidade gerencial, além de importante, é bastante complexa, pois as suas informações e valor só são possíveis de serem gerados, mesmo com a disponibilização das ferramentas necessárias, quando o grupo econômico dispõe de um contador qualificado com conhecimentos multidisciplinares e que, além de conhecer o negócio e a visão da direção, também domine as normas que regulamentam a contabilidade financeira de cada país relacionado com o grupo econômico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COUTINHO, A. D. S.; MATTOS, C. D. C.; FONSECA, P. H. L. D.; BRAGA, Z. J. B. Contabilidade financeira. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

CORRÊA, M. D. Contabilidade Internacional. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2011.

DE SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. Caderno de Pesquisas em Administração, 2000.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O. M. Introdução à contabilidade gerencial. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2011.

SARDINHA, J. C.; ALMEIDA, J. M. B.; DINOÁ, L. L.; FERREIRA, W. L. Orçamento e Controle. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CAPÍTULO 10

CONSTRUINDO PONTES ALÉM DAS FRONTEIRAS: COMO A CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA IMPULSIONA OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Lauren Aparecida Barcelos Sanches

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar como a contabilidade gerencial executiva impulsiona os negócios internacionais. Com esse propósito, foram abordados temas como a importância da contabilidade gerencial executiva para os negócios internacionais de uma organização, as principais ferramentas e relatórios da contabilidade gerencial executiva para o processo de tomada de decisão e os conhecimentos necessários para o profissional de negócios internacionais sobre a contabilidade gerencial executiva. A metodologia utilizada para esse estudo foi uma revisão bibliográfica, realizando pesquisas em fontes atualizadas e confiáveis sobre o assunto. A partir dos assuntos apresentados, observou-se que a contabilidade gerencial executiva é uma ferramenta poderosa para impulsionar os negócios internacionais. Por meio de ferramentas e relatórios, os gestores podem obter informações essenciais para a definição de estratégias e a maximização dos lucros. Contar com uma estrutura eficiente e profissional é essencial para o sucesso e crescimento sustentável de qualquer organização. Baseado nisso, com o mundo cada vez mais globalizado e conectado, as empresas que desejam expandir suas operações, além das fronteiras nacionais, precisam contar com conhecimentos especializados e uma abordagem estratégica para o sucesso. Portanto, conclui-se que, ter uma equipe contábil especializada em contabilidade gerencial executiva é essencial para o sucesso em um mercado globalizado e altamente competitivo.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial Executiva. Ferramentas. Mercado Globalizado. Negócios Internacionais. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The present study aims to present how executive management accounting drives international business. For this purpose, topics such as the importance of executive management accounting for an organization's international business, the main management accounting tools and reports for the decision-making process and the knowledge necessary for international business professionals about accounting were covered. executive management. The methodology used for this study was a bibliographic review, carrying out research in updated and reliable sources on the subject. From the topics presented, it was observed that executive management accounting is a powerful tool for boosting international business. Through tools and reports,

managers can obtain essential information for defining strategies and maximizing profits. Having efficient and professional structure is essential for the success and sustainable growth of any organization. Based on this, with the world increasingly globalized and connected, companies that want to expand their operations, beyond national borders, need to rely on specialized knowledge and a strategic approach for success. Therefore, it is concluded that having an accounting team specialized in executive management accounting is essential for success in a globalized and highly competitive market.

***Keywords*:** Executive Management Accounting. Tools. Globalized Market. International Business. Decision Making.

INTRODUÇÃO

No atual cenário de globalização e interconectividade sem precedentes, a jornada das organizações rumo à expansão internacional exige mais do que estratégias convencionais. É crucial ter acesso a *expertise* especializada e adotar uma abordagem verdadeiramente proativa para garantir o triunfo.

Com base nessa ideia, observa-se que, a contabilidade gerencial executiva ou simplesmente contabilidade gerencial é um ramo da contabilidade que se utiliza de técnicas e informações contábeis para auxiliar os gestores a tomarem decisões estratégicas. Ela é responsável por fornecer análises financeiras e relatórios de desempenho que orientam os líderes na definição de metas, desenvolvimento de estratégias e aprimoramento dos processos internos.

Na vertente dos negócios internacionais, a contabilidade gerencial executiva desempenha um papel ainda mais importante. Por isso, o objetivo do estudo é fazer com que o leitor compreenda que os negócios internacionais envolvem uma série de desafios únicos, como diferenças culturais, regulamentações fiscais e contábeis complexas e barreiras linguísticas. A contabilidade gerencial executiva, por sua vez, desempenha um papel fundamental na compreensão e superação desses obstáculos, fornecendo informações e análises precisas para uma tomada de decisão informada.

Para melhor compreensão acerca do tema, o *paper* está estruturado em três capítulos. A primeira parte aborda a importância da contabilidade gerencial executiva para os negócios internacionais de uma organização. Em seguida, são apresentadas as principais ferramentas e relatórios da contabilidade gerencial executiva para o processo da tomada de decisão. Por

último, os conhecimentos necessários para o profissional de negócios internacionais sobre a contabilidade gerencial executiva.

A metodologia utilizada é a de revisão bibliográfica realizada a partir do referencial teórico abordado na disciplina, pesquisas em livros, artigos e outros materiais relacionados para trazer o embasamento às referidas temáticas. Baseado nisso, sabe-se que, superar desafios não apenas requer conhecimento e habilidades técnicas, mas também uma mentalidade forte e resiliente dos envolvidos nas organizações.

Uma vez que, a partir do momento em que as empresas investem em sistemas de contabilidade gerencial executiva, é possível que seja delineada uma gestão financeira eficiente e estratégica. Essa se refere desde o fornecimento de informações oportunas e relevantes até a otimização dos recursos financeiros. Portanto, a utilização desses sistemas desempenha um papel muito importante para o sucesso e crescimento de uma organização.

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA PARA OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DE UMA ORGANIZAÇÃO

Em um contexto de mundo globalizado, constata-se que, a contabilidade gerencial executiva desempenha um papel muito importante, principalmente, quando se fala em negócios internacionais. As organizações que operam globalmente enfrentam desafios específicos, como diferentes regulamentações contábeis, volatilidade cambial e complexidades fiscais. A contabilidade tradicional, por sua vez, em muitas vezes não é adequada para lidar com esses desafios, pois tende a se concentrar nas operações domésticas de uma organização.

Conforme Eldenburg & Wolcott (2007), a contabilidade gerencial executiva "é o processo de coletar, resumir e fornecer as informações financeiras e não financeiras que serão utilizadas internamente pelos gerentes nas tomadas de decisões".

Para embasar esse cenário, é importante destacar que, segundo Porfirio (2022), uma compreensão aprofundada dos negócios internacionais é primordial para as organizações que desejam expandir seus horizontes além das fronteiras do seu país. Essa análise minuciosa é essencial para determinar, com precisão, quais ações devem ser tomadas para mitigar as chances de falhas na empreitada internacional das organizações de todos os tipos e portes.

A fim de que as falhas tenham chances de serem mitigadas, tem-se a contabilidade gerencial executiva, que proporciona uma visão holística e abrangente do desempenho financeiro de uma organização em nível global. Ela permite que os executivos entendam as implicações financeiras de suas decisões em diferentes mercados e a eficácia de suas estratégias internacionais.

Segundo a percepção de Sá (1971), a contabilidade gerencial executiva, por meio de um sistema inteligente que engloba informações, métodos e conhecimentos da organização, oferece um valioso suporte ao planejamento, fornecendo informações essenciais para atender às demandas de seus usuários. Através de relatórios perspicazes, é possível avaliar e comparar as atividades planejadas com as efetivamente realizadas, proporcionando uma análise precisa e profunda da gestão organizacional.

Além disso, a contabilidade gerencial executiva fornece informações em tempo real, ajudando os gestores a identificarem tendências emergentes e tomar medidas rápidas e efetivas para manter a competitividade em um mercado global em constante evolução. Visto que é uma ferramenta de apoio e orientação no processo de gestão organizacional, pois se vale das informações que já existem no sistema contábil, transformando-as em gerencial para a tomada de decisões (Savino, 2015).

Uma das principais vantagens da contabilidade gerencial executiva nos negócios internacionais é a capacidade de fornecer informações financeiras padronizadas e confiáveis. Isso é essencial para a comparação entre diferentes unidades de negócio e a avaliação do desempenho global da organização. Com informações precisas e atualizadas, os gestores podem identificar oportunidades de melhoria e corrigir eventuais falhas em tempo hábil.

Nesse aspecto, a contabilidade gerencial executiva auxilia na identificação de riscos e na elaboração de estratégias de mitigação. Ao analisar os dados financeiros, é possível identificar tendências e avaliar o impacto de eventos econômicos globais nas operações da organização. Para Oliveira (2009), a geração de informações gerenciais tem como objetivo primordial reduzir os riscos e incertezas, garantindo assim uma tomada de decisão precisa e eficaz.

Verifica-se ainda que, a contabilidade gerencial executiva contribui para a *compliance* com as normas contábeis internacionais. Cada país possui suas regras e regulamentações específicas, tornando essencial o conhecimento e o cumprimento das leis locais para evitar problemas jurídicos e financeiros. É garantido que a organização esteja de acordo com os padrões contábeis, permitindo uma atuação segura e dentro dos parâmetros legais.

A capacidade de medir o desempenho financeiro em diferentes moedas é outro fator que merece destaque. Essa funcionalidade é especialmente importante em um mundo onde as flutuações cambiais podem afetar significativamente os resultados financeiros de uma organização. A contabilidade gerencial executiva, na visão de Porfirio (2022), permite que os executivos calculem, com precisão, as taxas de câmbio e realizem uma análise adequada dos resultados financeiros em suas moedas locais e em outras moedas relevantes.

Em suma, a contabilidade gerencial executiva desempenha um papel crucial nos negócios internacionais de uma organização. Ela fornece aos gestores informações financeiras abrangentes e em tempo real, permitindo-lhes tomar decisões informadas e eficazes em um ambiente global. Ao possibilitar uma análise precisa das implicações financeiras de decisões estratégicas e uma visão clara do desempenho de diferentes unidades de negócio em várias regiões, a contabilidade gerencial executiva ajuda as empresas a se adaptarem às complexidades dos negócios internacionais e a alcançarem o sucesso no mercado global.

AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS E RELATÓRIOS DA CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA PARA O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de tomada de decisão é uma parte fundamental na gestão de uma organização. Para que esse processo seja eficiente e embasado em informações válidas, é necessária uma análise contábil criteriosa. Nesse contexto, ferramentas e relatórios da contabilidade gerencial executiva desempenham um papel crucial, fornecendo dados relevantes e auxiliando os gestores na identificação das melhores alternativas.

Conforme os estudos de Padoveze (2012), a contabilidade gerencial executiva é associada a um arsenal completo de instrumentos contábeis indispensáveis para aprimorar e complementar a contabilidade financeira, proporcionando informações eficazes para o gerenciamento empresarial. Com o uso desses recursos, os gestores podem analisar, interpretar e utilizar informações contábeis para tomar decisões mais informadas e estratégicas.

Uma das ferramentas mais utilizadas na contabilidade gerencial executiva é o custeio por absorção. Para Santos (2018), tem por objetivo atribuir os custos indiretos à produção de forma proporcional. Essa ferramenta é fundamental para tomada de decisão em relação aos

preços de venda, pois proporciona uma visão completa dos custos envolvidos na produção de um determinado produto ou serviço.

Além disso, outra ferramenta é o orçamento que faz com que os gestores estimem e planejem as receitas, despesas e investimentos da organização por um determinado período (Padoveze, 2012). Com base nesses dados, é possível avaliar a viabilidade financeira de projetos, identificar oportunidades de redução de custos e monitorar o desempenho financeiro da organização.

Já a ferramenta de custo-benefício, permite comparar o retorno esperado de uma decisão com os custos envolvidos. Isso ajuda os gestores a avaliarem se uma decisão é financeiramente viável e se trará vantagens para a organização. Essa análise é especialmente útil ao considerar a implementação de novos projetos, investimentos em tecnologia ou contratação de novos colaboradores.

Conforme Coutinho (2020), a avaliação do desempenho financeiro da organização e a identificação de possíveis problemas é permitida através da ferramenta de análise de indicadores financeiros. Indicadores como o retorno sobre investimento (*ROI*), a margem de lucro líquido e o giro de estoque fornecem informações valiosas para a tomada de decisão, auxiliando na identificação de áreas que necessitam de melhorias ou investimentos.

Sabe-se que, os relatórios de desempenho gerenciais são fundamentais para a tomada de decisão. Esses relatórios fornecem informações sobre a situação financeira da organização, como análises de fluxo de caixa, balanços patrimoniais, demonstrações de resultados e análise de custos. Através dessas informações, é possível analisar de forma mais profunda e detalhada as informações contábeis, facilitando a identificação de oportunidades e ameaças, bem como a mensuração dos impactos dessas ações.

Os relatórios de fluxo de caixa são uma ferramenta essencial no mundo financeiro e empresarial. Eles fornecem uma visão clara e concisa sobre a movimentação de dinheiro de uma empresa durante um determinado período. Segundo os estudos de Cruz (2015), essa análise é fundamental para que os gestores possam tomar decisões financeiras embasadas e estratégicas. Além de permitir todo o acompanhamento da movimentação financeira da organização, identificando possíveis gargalos e antecipando eventuais problemas de caixa.

Esses relatórios são elaborados a partir do acompanhamento e registro de todas as entradas e saídas de dinheiro de uma empresa, seja em formato físico, eletrônico ou virtual. Essa análise é bastante detalhada, demonstrando não apenas o valor movimentado, mas também a origem e o destino de cada transação. Para complementar, tem o índice de liquidez que avalia

a capacidade da organização em cumprir com suas obrigações financeiras de curto prazo, permitindo que os gestores tomem decisões relacionadas às necessidades de capital de giro.

O balanço patrimonial, por sua vez, apresenta um panorama completo das finanças da organização, discriminando os ativos, passivos e patrimônio líquido (Torres, 2023). Esse relatório é essencial para o processo da tomada de decisão, visto que fornece uma visão geral da situação financeira da organização, possibilitando a identificação de recursos disponíveis para investimentos e o gerenciamento adequado do capital.

A DRE, por sua vez, apresenta o resultado das operações da organização em determinado período, demonstrando sua lucratividade e rentabilidade. Para Cruz (2015), esse relatório permite que o gestor identifique a margem de lucro obtida, as despesas e receitas geradas, possibilitando uma análise comparativa com períodos anteriores. Com base nessa análise, é possível identificar gargalos e oportunidades, embasando as decisões estratégicas da organização.

Segundo Modesto (2018), outro relatório relevante na contabilidade gerencial executiva é a análise de custos. Essa ferramenta permite que os gestores conheçam, detalhadamente, todos os custos relacionados às operações realizadas pela organização. Com isso, é possível identificar produtos ou serviços que geram mais lucratividade, identificar despesas que podem ser reduzidas e otimizar a alocação de recursos. A análise de custos é fundamental para a tomada de decisões relacionadas a precificação, produção e investimentos em geral.

Portanto, a contabilidade gerencial executiva oferece um conjunto de ferramentas e relatórios poderosos para auxiliar no processo de tomada de decisão nas organizações. Por meio do uso dessas ferramentas, os gestores podem ter uma visão clara do desempenho financeiro da empresa, identificar oportunidades de redução de custos, avaliar a viabilidade de novos projetos e tomar decisões mais informadas e estratégicas. A contabilidade gerencial executiva é essencial para o sucesso e crescimento das organizações no mercado competitivo atual.

OS CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS PARA O PROFISSIONAL DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS SOBRE A CONTABILIDADE GERENCIAL EXECUTIVA

No mundo globalizado em que vivemos, as empresas estão cada vez mais buscando oportunidades além das fronteiras nacionais. Isso significa que a demanda por profissionais de

negócios internacionais está em constante crescimento. No entanto, para se destacar nesse campo, é essencial possuir um conjunto específico de conhecimentos.

Segundo Porfirio (2022), os profissionais de negócios internacionais devem ter uma compreensão profunda dos mercados internacionais e suas particularidades. Isso inclui estar atualizado sobre as tendências econômicas globais, as regulamentações comerciais internacionais e os acordos comerciais entre países. Além disso, é importante conhecer a cultura dos negócios de diferentes regiões do mundo, pois isso pode afetar a forma como os negócios são conduzidos.

Os conhecimentos sobre contabilidade gerencial executiva são essenciais para um profissional de negócios internacionais. Para Mohamed & Lashine (2003), a capacidade de analisar, interpretar e utilizar informações financeiras de forma estratégica é fundamental para tomar decisões de negócios informadas e bem fundamentadas no mercado global. Portanto, investir em educação continuada e aprimorar essas habilidades é crucial para se destacar no cenário competitivo dos negócios internacionais, pois terão oportunidade de identificar as oportunidades e os desafios de atuar em um mercado globalizado.

Ter uma mentalidade global é outro atributo necessário para esse tipo de profissional. Isso significa estar sempre aberto a novas ideias e perspectivas, ser flexível e disposto a aprender com as experiências. A diversidade é uma característica intrínseca do ambiente de negócios internacionais, e os profissionais devem ser capazes de trabalhar bem em equipes multiculturais e de se adaptar a diferentes maneiras de fazer negócios (*Institute of Management Accountants – IMA*, 2020).

Uma das principais habilidades que um profissional de negócios internacionais deve possuir em relação à contabilidade gerencial executiva é a capacidade de interpretar e analisar os relatórios contábeis. Esses relatórios fornecem informações sobre o desempenho financeiro da empresa, como receitas, despesas, lucros e prejuízos. Ao compreender essas informações, esses profissionais podem tomar decisões estratégicas, como a expansão para novos mercados, a identificação de parcerias comerciais e a alocação de recursos em projetos internacionais.

Outro conhecimento importante é a compreensão das diferentes práticas contábeis utilizadas em diferentes países. Cada país possui suas próprias regras e regulamentos contábeis, e um profissional de negócios internacionais precisa estar ciente dessas diferenças (Lawson, 2019). Isso é especialmente importante quando se lida com operações em vários países, pois o profissional precisa garantir que as demonstrações financeiras estejam em conformidade com as normas contábeis locais.

Além disso, um profissional de negócios internacionais deve ter conhecimento sobre as implicações fiscais de atuar em diferentes países (Porfirio, 2022). Está relacionado a isso o entendimento dos sistemas tributários de cada país, como impostos sobre vendas, impostos de importação e impostos de renda corporativos. Ao compreender essas questões fiscais, o profissional poderá tomar decisões financeiras estratégicas que otimizem a carga tributária e estejam em conformidade com as leis locais.

O uso eficaz da contabilidade gerencial executiva também requer habilidades analíticas e de resolução de problemas. Segundo Garrison, Noreen & Brewer (2013), os profissionais de negócios internacionais devem ser capazes de analisar os dados contábeis para identificar tendências, oportunidades de crescimento e riscos potenciais. Através da análise detalhada dos registros contábeis, é possível identificar riscos financeiros e operacionais, como instabilidades cambiais, variações tributárias e regulamentações específicas de cada país. Essa compreensão permite ao profissional de negócios internacionais tomar medidas preventivas ou corretivas para mitigar esses riscos.

Em resumo, os profissionais de negócios internacionais devem possuir conhecimentos sólidos em contabilidade gerencial executiva para garantir o sucesso em um ambiente globalizado. A capacidade de interpretar relatórios contábeis, compreender as diferentes práticas contábeis em todo o mundo, entender as implicações fiscais e possuir habilidades analíticas são pontos essenciais que esses profissionais devem dominar. Ao fazer isso, eles estarão mais bem equipados para tomar decisões estratégicas que impulsionem o sucesso dos negócios internacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do *paper*, observou-se que a contabilidade gerencial executiva é uma ferramenta essencial para ajudar os empresários a entenderem os desafios e as oportunidades que surgem ao se fazer negócios internacionalmente. Por meio dela, é possível obter *insights* e tomar decisões estratégicas embasadas em dados concretos. Um dos principais benefícios da contabilidade gerencial executiva é a capacidade de fornecer uma visão clara e precisa dos custos e das receitas das operações internacionais. Ao compreender essas informações, os

executivos podem identificar áreas que podem ser otimizadas, bem como as oportunidades para aumentar a eficiência e lucratividade dos negócios além das fronteiras.

Portanto, a contabilidade gerencial executiva desempenha um papel crucial nos negócios internacionais. Fornecendo informações financeiras abrangentes e em tempo real, ela permite que os gestores tomem decisões informadas e eficazes. Uma vez que, os profissionais de negócios internacionais devem possuir conhecimentos sólidos nessa área para garantir o sucesso em um ambiente globalizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COUTINHO, T. (2020). Entenda o que são indicadores financeiros e o que eles significam. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/indicadores-financeiros-conheca-alguns\>. Acessado em 17 de outubro de 2023.

CRUZ, R. T. da. (2015). Demonstrativo do Fluxo de Caixa [e-book]. Flórida: Must University.

CRUZ, R. T. da. (2015). Demonstrações de Resultado [e-book]. Flórida: Must University.

ELDENBURG, L. G.; WOLCOTT, S. K. (2007). Gestão de custos: como medir, monitorar e motivar o desempenho. Tradução: Luís Antônio Fajardo Pontes. Rio de Janeiro: LTC.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. (2013). Contabilidade gerencial. AMGH Editora.

INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS – IMA (2020). The Association of Accountants and Financial Professionals in Business. Disponível em: <http://www.imanet.org/\>. Acessado em 18 de outubro de 2023.

LAWSON, R. (2019). A look at the next 100 years of management accounting. Accounting Today. Disponível em: <https://www.accountingtoday.com/opinion/a-look-at-the-next-100-years-of-management-accounting\>. Acessado em 17 de outubro de 2023.

MODESTO, M. (2018). Conheça exemplos de relatórios gerenciais. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/conheca-exemplos-de-relatorios-gerenciais,a88a894c40bf3610VgnVCM1000004c00210aRCRD\>. Acessado em 16 de outubro de 2023.

MOHAMED, E. K. A.; LASHINE, S. H. (2003). Accounting Knowledge and Skills and the Challenges of a Global Business Environment. Managerial Finance. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03074350310768319/full/html\>. Acessado em 18 de outubro de 2023.

OLIVEIRA, A. B. S. (2009). Controladoria: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva.

PADOVEZE, C. L. (2012). Controladoria Estratégica e Operacional. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning.

PORFIRIO, T. F. dos. (2022). Análise dos fatores essenciais para o processo de internacionalização de negócios. In: A arte da gestão. Volume 2 (pp. 226-250). Curitiba: Letra e Forma Editora.

SÁ, A. L. de. (1971). Contabilidade Gerencial. São Paulo: Atlas.

SANTOS, M. A. dos. (2018). Contabilidade de custos. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/28063\>. Acessado em: 16 out. 2023.

SAVINO, E. M. P. (2015). Contabilidade Gerencial e sua importância na atualidade. Disponível em: <http://www.revistaopapel.org.br/noticiaanexos/1439821484_f5a97fc445645e4f7b7bab1a77827b07_150503139.pdf\>. Acessado em 16 de outubro de 2023.

TORRES, V. (2023). Balanço Patrimonial: O que é? Saiba como fazer e exemplos. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/balanco-patrimonial/\>. Acessado em 18 de outubro de 2023.

CAPÍTULO 11

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NO CENÁRIO ATUAL

Priscila Braz Leite Parreiras Araujo

RESUMO

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para responder questões sobre a globalização, a internacionalização das empresas e seus impactos na economia contemporânea. A globalização refere-se à integração das diferentes economias numa só economia global, principalmente pela livre circulação de bens, capitais e pessoas. Já a internacionalização refere-se à crescente importância do comércio internacional, relações internacionais, tratados, alianças entre nações, entre outros. A globalização é uma realidade incontornável, em que inúmeras empresas, países e outros agentes econômicos participam de uma economia cada vez mais global e afetam os fluxos de mercadorias, capital, serviços e pessoas, criando novas oportunidades, mas também desafios levando ao fenômeno da internacionalização como forma de sobrevivência. As empresas entram no mercado internacional por razões diferenciadas e em busca de benefícios e competitividade, mas também deparam-se com grandes desafios. Para obter sucesso na internacionalização de seus negócios, as empresas devem aprender como os clientes, concorrentes e autoridades públicas agem e reagem em diferentes situações e, para isso, é importante não só o conhecimento, mas também a obtenção de experiência e estratégias diferenciadas para se manterem competitivas.

Palavras-chave: Globalização. Internacionalização. Oportunidades. Desafios. Estratégias. Competitiva.

ABSTRACT

The methodology used in this work was a bibliographical review with a qualitative approach to answer questions about globalization, the internationalization of companies and their impacts to the contemporary economy. Globalization refers to integrations of different economies into a single global economy, mainly through the free movement of goods, capital and people. Internalizations refers to the growing importance of international trade, international relations, treaties, alliance between nations, among others points. Globalizations is an unavoidable reality, in which countless companies, countries and other economic agents participate in a increasingly global economy and affect the flow of goods, capital, services and people, creating new opportunities, but also challenges leading to the phenomenon of internationalization as a means of survival. Companies enter the international market for different reasons and in search of benefits and competitiveness, but they also face major challenges. To be successful in the internationalization of their business, companies must learn how customers, competitors and public authorities act and react in different situations and, for this, it is important not only to

have knowledge, but also to obtain experience and differentiated strategies to remain competitive.

Keywords: Globalization. Internationalization.Oportunities. Challenges. Strategies. Competitive

INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como metodologia a revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa para responder questões sobre a globalização, a internacionalização das empresas e seus impactos na economia contemporânea.

Gereffi, G. (1999) sustenta que a globalização é um conceito muito mais recente que a internacionalização, porque implica a integração funcional e a coordenação de atividades internacionalmente dispersas. Daly, H. (1999) considera ainda que a globalização é frequentemente confundida com a internacionalização, mas, na verdade, consiste em algo bem diferente. Para o autor a globalização refere-se à integração das diferentes economias numa só economia global, principalmente pela livre circulação de bens, capitais e pessoas. Já a internacionalização refere-se à crescente importância do comércio internacional, relações internacionais, tratados, alianças entre nações, entre outros.

O cenário competitivo atual, determinado pelo avanço da globalização, força as empresas a procurar por estratégias diferenciadas para se manterem competitivas, tanto a nível internacional como local, através de ações individuais, parcerias com fornecedores, compradores e, até mesmo, com concorrentes . A globalização é uma realidade incontornável, em que inúmeras empresas, países e outros agentes econômicos participam de uma economia cada vez mais integrada e afetam os fluxos de mercadorias, capital, serviços e pessoas, criando novas oportunidades, mas também desafios levando ao fenômeno da internacionalização como forma de sobrevivência. (Lima e Carvalho, 2010).

GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

CONTEXTUALIZAÇÃO

A globalização não é um fenômeno novo, iniciou-se em 1830 com auge em 1880, devido à expansão das ferrovias, à eficiência dos transportes marítimos e ao crescimento das empresas manufatureiras e de comércio, na chamada Revolução Industrial. A segunda fase da globalização começou em 1900 com a produção de aço e eletricidade; a terceira fase iniciou-se em 1948 após a II Guerra Mundial e teve seu auge em 1970 com a formação do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio. A quarta fase começou com o fim da Guerra Fria e trouxe avanços na tecnologia de informação, comunicações, manufatura, privatização de empresas estatais em países em transição e crescimento econômico nos mercados emergentes. Com a globalização, as decisões de produção e comércio internacional ficaram interconectadas e a internacionalização de empresas espalhou-se pelo mundo.

Estamos vivendo a quarta fase da globalização e o início da Quinta Revolução Industrial desde 2020, onde os sistemas de informação e a inteligência artificial são usadas para ampliar o trabalho dos softwares para a gestão e automação, ainda maior, das linhas de produção. **Madeira, A.; Da Silveira, J. (2013).**

A globalização desconsidera fronteiras e se manifesta pelo crescimento da mobilidade de fatores de produção, principalmente o capital. Está baseada em dois aspectos, a distribuição geográfica dos fatores e as falhas de mercado. Algumas empresas são superiores a outras e só conseguem êxito se transferir seus recursos pelas fronteiras nacionais, expandindo-se para outros mercados. A evolução das tecnologias de transporte e comunicações contribuíram muito com os serviços de entrega rápida de fornecedores espalhados por todo o planeta.

Os principais fatores geradores da globalização dos mercados foram a redução mundial das barreiras ao comércio internacional e aos investimentos; a liberação de mercado e adoção ao livre comércio; a industrialização, desenvolvimento econômico e modernização e a integração dos mercados financeiros mundiais. **Madeira, A.; Da Silveira, J. (2013).**

Gereffi, G. (1999) sustenta que a globalização é um conceito muito mais recente que a internacionalização, porque implica a integração funcional e a coordenação de atividades internacionalmente dispersas. Daly, H. (1999) considera ainda que a globalização é frequentemente confundida com a internacionalização, mas, na verdade, consiste em algo bem

diferente. Para o autor a globalização refere-se à integração das diferentes economias numa só economia global, principalmente pela livre circulação de bens, capitais e pessoas. Já a internacionalização refere-se à crescente importância do comércio internacional, relações internacionais, tratados, alianças entre nações, entre outros.

A globalização da economia tem contribuído positivamente para alguns países e regiões, demonstrando uma oportunidade de inserção nos mercados mundiais, com criação de empregos, rendimento e crescimento econômico nos países de destino das empresas. Também se verifica que a globalização e a facilidade de transporte e comunicação fomentaram uma onda de terceirização, em que as empresas transferiram suas instalações para locais com baixo custo constituindo várias dificuldades, nomeadamente, um deflúvio econômico, perda de mercado e desemprego nos países sede da empresa. Porter, M. (2000).

De acordo com **Madeira, A.; Da Silveira, J. (2013), a** globalização, na atualidade, manifesta-se através de alguns aspectos específicos:

- Globalização financeira – o total das reservas em divisas disponíveis nos principais países industrializados não alcança a metade do montante de dinheiro circulante no mercado financeiro internacional. Isso sugere uma bolha especulativa que coloca em risco todo o sistema monetário internacional.
- Globalização comercial – o aumento de exportações, investimentos no exterior, fusões, alianças estratégicas e inovação tecnológica formatam novos modelos de transações comerciais.
- Globalização cultural – a troca cultural intensificou-se com a globalização, com a informatização e redes globais de comunicação, levando costumes regionais a serem conhecidos em todo o mundo.
- Globalização das comunicações – resultado dos progressos tecnológicos, da internet e dos dispositivos de computação pessoal.

Dentre as consequências negativas da globalização, pode-se destacar a perda dsoberania nacional, com operações comerciais que transcendem seus países de origem; evasão de empregos com empresas que deixam de ofertá-los localmente; efeitos sobre a população de baixa renda que enfrenta baixos salários, exploração de mão de obra, trabalho infantil, etc e efeitos sobre o meio ambiente como poluição e deterioração da camada de ozônio, principalmente em países que não possuem leis socioambientais. A globalização abriu diversas oportunidades às empresas se internacionalizarem, deixando-as mais competitivas e fortes nos

mercados nacional e internacional. Ao mesmo tempo, criou barreiras de crescimento à empresas que não possuem estrutura para ampliar suas atividades em mercados internacionais. Além disso, a globalização resulta em compradores mais exigentes que buscam as melhores ofertas de fornecedores mundiais. Madeira, A.; Da Silveira, J. (2013).

O contexto atual é caracterizado por uma certa ambiguidade, com o avanço contínuo das telecomunicações e, por outro lado, a turbulência econômica e política em virtude das tensões geradas pelo intenso dinamismo da globalização no cenário político mundial. A globalização traz em si a convergência e divergência, a uniformidade e a diversidade, a competição e a cooperação, a centralização e a descentralização, o individual e o comunitário, tudo simultaneamente. Madeira, A.; Da Silveira, J. (2013).

ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS EM UM MERCADO GLOBALIZADO

A globalização é uma realidade incontornável, em que inúmeras empresas, países e outros agentes econômicos participam de uma economia cada vez mais global e afetam os fluxos de mercadorias, capital, serviços e pessoas, criando novas oportunidades, mas também desafios levando ao fenômeno da internacionalização como forma de sobrevivência. (Lima e Carvalho, 2010).

Teixeira, F. (2016) refere ainda que as recentes inovações tecnológicas alteraram o cenário competitivo em que atuam as empresas. Os marcados procuram por redução de custos, tempos de produção mais curtos e aumento da qualidade de produtos e serviços, o que definiu um novo paradigma para as empresas, estimulou a competitividade entre as organizações e alterou a distribuição das operações produtivas. Por outro lado, Gereffi, G. (2001) demonstra que as inovações tecnológicas, institucionais e organizacionais determinam a competitividade global.

O cenário competitivo atual, determinado pelo avanço da globalização, força as empresas a procurarem por estratégias diferenciadas para se manterem competitivas, tanto a nível internacional como local, através de ações individuais, parcerias com fornecedores, compradores e, até mesmo, com concorrentes.

O modelo de Uppsala é o mais citado, influente e aplicável a diferentes economias na pesquisa sobre o processo de internacionalização de uma empresa. Criado por Johanson e Vahlne (1977), ele consiste em explicar as características do processo de internacionalização de uma empresa e considera que a internacionalização é consequência de uma série de decisões tomadas pelas empresas com o intuito de adquirir conhecimento sobre os mercados externos investindo mais recursos à medida que o processo vai progredindo. Skudiene, Auruskeviciene e Sukeviciutec (2015).

É importante ressaltar que, a falta de conhecimento sobre os mercados constitui um obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais, logo, é possível adquiri-lo principalmente por meio de operações no exterior Johanson e Vahlne (1977). Os autores identificaram a importância da "distância psíquica" na realização das atividades para novos mercados, que assume um papel importante no modelo. Os maiores exemplos são as diferenças linguísticas, educacionais, práticas de negócios, diferenças culturais e o progresso industrial. A Escola Nórdica de negócios internacionais adota os preceitos da Escola de Uppsala e acrescenta ainda o empreendedorismo, a estratégia e as redes de relacionamentos como fatores importantes nos negócios internacionais. **Madeira, A.; Da Silveira, J. (2013).**

As empresas entram no mercado internacional por várias razões. Para alguns, a entrada no mercado externo resulta da necessidade de fornecer mercadorias a um custo mais reduzido utilizando a força de trabalho em outros países ou através da aquisição de matérias-primas de baixo custo. Para outras, a seleção de novos mercados pode ser resultado da saturação no mercado doméstico, onde a única possibilidade de aumentar as vendas é entrar em novos mercados e encontrar novos consumidores, prolongando assim o ciclo de vida dos produtos (Saen e Vazifehdoodt, 2013). O fortalecimento da posição comercial da empresa no exterior, coloca a empresa em uma posição dominante no mercado internacional e a permite beneficiar economias de escala e de experiência. A diminuição da carga tributária pela utilização de incentivos fiscais e a melhoria da qualidade do produto devido às diferentes exigências do mercado externo também são vantagens da internacionalização das empresas. **Madeira, A.; Da Silveira, J. (2013)**.

Os blocos econômicos surgiram nesse contexto amplo de difusão da globalização, em que as economias do mundo todo se conectam, transformando o planeta em uma grande rede de trocas comerciais, culturais, políticas, sociais e várias outras possíveis. Seu objetivo principal é facilitar as transações comerciais entre governos e empresas inseridas no bloco, diminuindo impostos, tributos, barreiras comerciais e alfandegárias entre os países membros e fortalecer

suas atividades comerciais com os demais mercados. Dentre os principais blocos econômicos, destacam-se:

- União Européia – formada por 27 países, é o bloco econômico mais integrado do planeta. Busca promover a paz e a prosperidade por meio da cooperação econômica e política e possui um mercado comum e regras comerciais padronizadas.
- USMCA – formado por Estados Unidos, México e Canadá, tem por objetivo eliminar tarifas para bens e serviços comercializados dentro do bloco. Há regulamentação aduaneira uniforme e proíbe barreiras comerciais entre seus membros.
- Mercosul – bloco econômico formado por Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, é uma zona de livre comércio entre os países membros e visa o fortalecimento comercial destes com os demais países do mundo.
- Apec– Cooperação econômica da Ásia e do Pacífico, formado por 21 países asiáticos, é a maior associação econômica em termos populacionais e busca integrar as economias através de uma zona livre de comércio. **Madeira, A.; Da Silveira, J. (2013)**.

A forma de entrada nos mercados externos é uma das atitudes mais complexas na internacionalização, por isso, é de se considerar que, qualquer entrada num mercado externo exige a aplicação de uma estratégia de internacionalização, tendo em consideração os fatores endógenos (por exemplo, o potencial competitivo de uma empresa) e exógenos que caracterizam o mercado-alvo em questão. Vale ressaltar que cada modo de entrada representa riscos e custos significativamente diferentes e depende das aspirações de cada empresa.

DESAFIOS DE GESTÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Diversos fatores dificultam o início da internacionalização das empresas. Pode-se destacar o financiamento e conhecimento insuficientes das empresas sobre o mercado em questão; a falta de conexões com o mercado externo; a falta de capital e capacidade produtiva para financiar a expansão da empresa; a carência de canais de distribuição; a ênfase da gestão no desenvolvimento do mercado doméstico; o aumento dos custos com a produção, distribuição e financiamento, dentre outros.

De acordo com **Madeira, A.; Da Silveira, J. (2013)**, as barreiras no processo de internacionalização podem ser divididas em quatro grupos principais:

1. Risco comercial – riscos relacionados a operações comerciais como atrasos de pagamentos, falha da entrega, recebimento de mercadorias defeituosas, inadimplência etc.
2. Risco cambial (financeiro) – risco de perder dinheiro com base nas variações do câmbio internacional.
3. Risco-país – indicador utilizado para orientar os investidores a respeito da situação financeira de um mercado emergente, calculado por bancos de investimentos e agências de classificação de riscos.
4. Risco intercultural – uso de cultura própria como padrão de referência no julgamento de outros países.

Os obstáculos à internacionalização possuem duas orientações: internas ou externas e domésticas ou estrangeiras. As barreiras internas correspondem às carências internas da empresa, e as externas estão ligadas ao local em que elas estão inseridas. Em contrapartida, as barreiras domésticas dizem respeito a problemas nos países de origem, e as estrangeiras relacionam-se com dificuldades nos mercados externos para onde a empresa quer desenvolver a sua atividade internacional. Johanson e Vahlne (2003) consideram que quando uma empresa opta pela internacionalização deverá ter em consideração que, cada mercado, de cada país apresenta barreiras econômicas, institucionais e culturais e que, estas barreiras poderão impedir a entrada nesses mercados externos.

Desta forma, com o intuito de vencer estas barreiras, apenas ao fazer negócios num país específico é possível aprender como os clientes, intermediários, concorrentes e autoridades públicas agem e reagem em diferentes situações e, para isso, é importante não só o conhecimento, mas também a obtenção de experiência. Johanson e Vahlne (2003)

Em suma, a internacionalização e globalização sujeita as empresas, em especial as pequenas e médias, a diversos riscos e incertezas que devem ser medidos antes de iniciar o processo de internacionalização. (Monteiro, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a globalização e a internacionalização são realidades imutáveis, em que diferentes empresas, países e agentes econômicos relacionam-se em uma economia cada vez mais integrada e dependentes entre si. Suas relações afetam os fluxos de mercadorias, capital, custo e qualidade de produtos e serviços, câmbio, políticas públicas e qualidade de vida das pessoas, criando novas oportunidades, mas também muitos desafios. A internacionalização das empresas torna-se uma valiosa opção de sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

Para obter sucesso na internacionalização de seus negócios, as empresas devem aprender como os clientes, intermediários, concorrentes e autoridades públicas agem e reagem em diferentes situações e, para isso, é importante não só o conhecimento, mas também a obtenção de experiência. Além disso, deve procurar por estratégias diferenciadas para se manterem competitivas, tanto a nível internacional como local, através de ações individuais, parcerias com fornecedores, compradores e, até mesmo, com concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DALY, H. (1999). Globalization versus internationalization – some implication. Ecological Economics, 31, 31-37.

GEREFFI, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. Journal of International Economics, 48, 37–70.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8, 23–32.

HOLLENSEN, S. (2011). Global Marketing - A Decision-Oriented Approach. Pearson Education Limited. Fifth edition.

LIMA, G.; CARVALHO, D. (2010). Globalização e Internacionalização de Empresas - Estratégia de Internacionalização de Empresas: A Experiência do Grupo Ourofino Agronegócio. XIII SEmeAD, Seminários em Administração, setembro de 2010.

MADEIRA, A.; DA SILVEIRA, J. (2013). Internacionalização de empresas: teorias e aplicações. Editora Saint Paul.

MONTEIRO, V. (2016). Internacionalização - Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal.

PORTER, M. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Economic Development Quarterly, 14(1), 15-34.

TEIXEIRA, F. (2016). A influência das especificidades culturais locais na competitividade de clusters: estudo de caso do cluster da malacocultura da região da Grande Florianópolis. Tese de Doutoramento. Escola de Engenharia. Universidade do Minho. Portugal.

SKUDIENE, V.; AURUSKEVICIENE, V.; SUKEVICIUTE, L. (2015). Internationalization model revisited: e-marketing approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 213, 918–924.

SAEN, A.; VAZIFEHDOOST, H. (2013). The use of data envelopment analysis for international market selection in the presence of multiple dual-role factors. International Journal Business Information Systems, 13(4).

SOBRE OS AUTORES

Carlos Adriano Campana

Mestrando em Administração de Empresas pela Must University, Especialista em Contabilidade Avançada pela Universidade de Marília, Especialista em Economia Empresarial, Análise Financeira e Contábil pelo CEUV – Centro Universitário de Votuporanga, Graduado em Ciências Contábeis pela Unifev e Consultor de Empresas. E-mail: cadricamp@hotmail.com

Daniel Rodrigues da Silva

Mestrando em Administração pela Must University. Empregado público Federal na Embrapa há quase 15 anos como Analista no departamento de orçamento, finanças e tributário, MBA em controladoria e Finanças pela UFF Niterói RJ e graduado em ciências contábeis. Mais de 10 anos de experiência em empresas privadas em diversas funções, atividades, processos e departamentos administrativos. Email: daniel.vr.rj.2014@gmail.com

Danilo Marcos Leme Fukuoka

Mestrando em Administração pela MUST University. E-mail: fukuokadanilo@gmail.com

Ediel Otávio

Bacharel em Ciências Contábeis (UNIP). MBA em Controladoria e Custo (UPE). MBA em Business Inteligence (Estácio). Mestrando em Business Administration pela MUST University. E-mail.edielotavio@gmail.com

Erlon Christian Oliveti Ribas

Mestrando em Administração de Negócios pela Must University. Empresário do ramo de franquias Cacau Show, Curitiba PR. Pós-Graduado em Gestão de Pessoas - Faculdade Dom Bosco. Graduado em Economia - Universidade Uni Andrade. Personal e Profissinal Coaching - Sociedade Brasileira de Coaching (SBC). Leader Coaching – Sociedade Brasileira de Coaching (SBC). Email: erloncor@hotmail.com

Fábio José Pereira Lima

Mestrando em Administração pela MUST University. Consultor de Governança , Risco e Conformidade na ISH Tecnologia, São Paulo - SP e Professor de disciplinas de Gestão e Segurança de Tecnologia da Informação em organizações voltadas à curso profissionais; Especialista em Gestão de Negócio pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (USP/ESALQ); Especialista em Segurança da Informação pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Cruzeiro do Sul; Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Taubaté (UNITAU). E-mail: fabiojpl.1907@gmail.com Lattes: https://lattes.cnpq.br/8901271762969966

Flávia A S Rebello

Mestranda em Administração pela MUST University - Flórida, EUA, possui graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2001). Possui MBA em Planejamento e Gestão Estratégica, MBA em Negócios Internacionais, MBA em Recursos Humanos e MBA em Gestão do Conhecimento. Atualmente é Administradora na Universidade Federal do Oeste do Pará - UFOPA. Tem experiência na área de Gestão Empresarial e Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: elaboração e gestão de projetos, mapeamento de processo, estudo de caso, estratégia e educação. Já atuou em diversas multinacionais de grande porte (RS), bem como prestou consultoria nas áreas de Gestão da Qualidade, Recursos Humanos e Logística. Desenvolveu atividades como docente do ensino superior nos cursos de Administração e Gestão Empresarial, além de atuar como coordenadora de projetos de extensão e membro de grupos de pesquisa. E-mail: flaviaasrebello@gmail.com.

Geisse Martins

Autista com altas habilidades, é Doutorando em Educação pela Ivy Enber Cristian University (EUA) . Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação (EUA). Mestre em Administração (EUA), Especialista em Neurociência e Aprendizagem, Psicopedagogia, Coordenação/Supervisão Escolar, Inspeção Escolar com ênfase em Educação Especial

Inclusiva e Pedagogia Empresarial. É graduado em Pedagogia e Telecomunicações. Atua como docente nos Mestrados em Desenvolvimento de Negócios em Inovação, Mestrado em Administração Administração e Tecnologia e Psicologia Organizacional da MUST University (EUA). Atuou como professor em disciplinas na graduação e na pós-graduação entre os anos de 2010 e 2015. Atuou também como professor no SENAI, SENAC e SEST/SENAT. Dispõe de trabalhos desenvolvidos no Brasil e no Exterior, em 2018, recebeu reconhecimento da comunidade europeia por serviços em excelência no campo da educação em nível internacional. Atua como consultor de projetos de tecnologia educacional e tecnologia assistiva, premiados em países como EUA, Canadá, China, Chile e Emirados Árabes Unidos. Autor dos livros Guia Prático: Como Estudar (2017); Educação Especial Inclusiva (2019); Educação para um Mundo Exponencial (2020), Educação Tecnologia (2021), Educação contemporânea (2021), Gestão Contemporânea (2022). Plataformas Adaptativas Educacionais: A aprendizagem Personalizada na Cultura Digital (2022). Educação Critica Reflexiva (2022). A Arte da Gestão (2022). Inovação Tecnologia imersão Miami(2023), A Inovação Disruptiva: Do cenário aos fatos contemporâneos (2023) Nas horas vagas, é escultor.

Júlio César Leite Da Silva

Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. Pós-graduado em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Cândido Mendes (UCAM). Graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)

Lauren Aparecida Barcelos Sanches

Mestranda de Administração de Negócios - Must University. Pós-Graduada em Educação a Distância – SENAC-RS. Pós-Graduada em Tecnologias Aplicadas à Educação – Faculdade Descomplica. Graduada em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário Ritter dos Reis/RS. Experiente, há mais de 20 anos, nas áreas de Hardware e Software com as seguintes abordagens: EaD, Aprendizagem Virtual, Suporte, Segurança e Banco de Dados. Tutora a Distância do Curso de Especialização de Mídias em Educação da UFSM-RS - 4ª Edição. Atualmente é coach, além de trabalhar como Gerente de Projetos na Secretaria Estadual da Saúde - SES/RS no qual é responsável por propor soluções para os diversos problemas existentes no Órgão. Responsável por administrar as transmissões, ao vivo, no Youtube,

Facebook e demais ferramentas de webconferência utilizadas pelas SES. Ministra treinamentos sobre as diversas ferramentas de tecnologia utilizadas pelo órgão. Produz histórias animadas para cursos na Plataforma Moodle, além de outras atividades na plataforma. Coautora do livro Empreendedor Campeão - 2016, editora Kelps. Possui conhecimentos de marketing digital e desenvolvimento de conteúdos para sites e blogs.

Nyrlene Rejane Pamplona Barros

Mestranda em Business Administration pela Must University. Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Amazonas (UEA). Graduada em Comunicação Social - Jornalismo pelo Centro Universitário no Norte (UNINORTE). Especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Gama Filho. Especialização em Comunicação e Semiótica pela Estácio de Sá. E-mail: nyrlene@hotmail.com

Priscila Braz Leite Parreiras Araujo

Mestranda em Administração pela MUST Univeristy, pós-graduada em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas, Bacharel em Turismo e Hotelaria pela UNESA. Possui 15 anos de experiência como administradora de hotéis, tendo trabalhado em grandes redes hoteleiras. Foi Oficial da Marinha por 8 anos e deixou a Força com o título de Capitão Tenente. É casada mãe de dois lindos meninos, fala 4 línguas e morou 2 anos nos EUA onde estudou inglês na Flórida State College. Ama viajar pelo mundo e viver feliz ao lado de sua família. E-mail: prettyscila@yahoo.com.br

Rafael Amaral Pereira

Filho de João Adolfo Pereira e Vera Lúcia Amaral Pereira, desempenha suas atividades há mais de 10 anos no grupo CCGL, composto por várias empresas e principalmente pela Cooperativa Central Gaúcha que atua nas áreas de indústria de laticínios, logística, pesquisa e análise de solos e sementes com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento do sistema cooperativista gaúcho, possui graduação em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande - FURG (2004), especialização em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV (2016) e atualmente é mestrando em administração pela Must University. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis e no desenvolvimento

de processos que envolvem linha de produção, custos, logística, comercial, compras, estoque, RH, faturamento, financeiro, planejamento orçamentário, ISO 9001, cooperativismo, área tributária, fiscal, contabilidade e na integração dos mesmos via uso de sistema ERP Entreprise Resource Planning. Também possui experiência em gestão financeira, como tesoureiro voluntário de associação e outras entidades do terceiro setor, e como conselheiro fiscal. e-mail amaral.rapx@gmail.com; http://lattes.cnpq.br/3851086343003622

SOBRE OS ORGANIZADORES

Afonso Henrique Souza de Assis

Doutorando em Educação na Faculdad Interamericana de Ciências Sociales. Mestre em Educação na MUST University com chancela da Universidade Cidade de São Paulo. Professor de Matemática e Administração na Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo. Conteudista nas áreas de educação e gestão. Bacharel em Administração na UFES e Licenciado em Matemática na FAEL. Especialista em Metodologia do Ensino da Matemática na IBRA e Docência em Administração na FSG.

Mirabel Silva dos Santos

Bacharel e Mestre em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL) Pós-Graduado Lato Sensu em metodologia do Ensino da Matemática, pela Faculdade Intervale, Pós-Graduado Lato Sensu em Gestão Administrativa pela Faculdade Intervale e Graduado em Matemática (Licenciatura) pela Faculdade Educacional da Lapa (FAEL)

Em Administração em Foco – Finanças, Comércio Internacional e Inovação, Volume 4, apresenta um cenário vibrante onde finanças, comércio internacional e inovação convergem. Este volume é uma leitura para líderes e gestores em busca de insights estratégicos e práticas inovadoras para navegar com sucesso pelos desafios financeiros globais e explorar novas fronteiras no comércio internacional. Descubra soluções criativas para impulsionar o crescimento e a competitividade em um mundo empresarial em constante transformação.

Em 'Administração em Foco – Finanças, Comércio Internacional e Inovação, Volume 4', os leitores serão guiados por um time de especialistas em áreas cruciais.

Júlio César Leite Da Silva explora as fronteiras da inovação, oferecendo insights essenciais.

Em contabilidade e comércio internacional:
Carlos Adriano Campana
Fábio José Pereira Lima
Flávia Adriana Santos Rebello
Lauren Aparecida Barcelos Sanches
Nyrlene Rejane Pamplona Barros
Priscila Braz Leite Parreiras Araujo
Rafael Amaral Pereira
revelam estratégias fundamentais.

No campo da cadeia de suprimentos:
Carlos Gustavo Lopes da Silva
Ediel Otávio Mendonça Vasconcelos da Silva
Erlon Christian Oliveti Ribas
Geisse Martins
oferecem uma visão abrangente.

Nas finanças:
Daniel Rodrigues da Silva
Danilo Marcos Leme Fukuoka
apresentam abordagens sólidas.

Este livro é uma fonte inestimável para profissionais e acadêmicos em busca de conhecimentos práticos e atualizados, cobrindo diversas facetas da administração contemporânea.

WWW.EDITORAMANUAL.COM.BR

ISBN: 978-65-981790-5-2
CBL
9 786598 179052

EDITORA
MANUAL