

# GOVERNABILIDADE EMPRESARIAL PELA PERSPECTIVA FINANCEIRA ESTRATÉGICA

Sylvana Lima Teixeira

Hugo Silva Ferreira

## RESUMO

toda empresa é composta por vários setores, todos de importância ímpar. Há, no entanto, um que se destaca por refletir um núcleo mais específico, cuja coleta de informações têm impacto no processo decisório empresarial, qual seja, o financeiro. A movimentação e administração do capital aferido são tarefas das mais desafiadoras para o gestor financeiro, de sorte que vai além dos meros cálculos matemáticos. Envolve a estrutura organizacional em sua visão sistêmica, o mapeamento do mercado com suas necessidades e expectativas, a determinação de critérios objetivos, sem contar os fatores imprevisíveis dos riscos. Estes com o condão de alterar a cadeia decisória a ponto de transformar o planejamento estratégico empresarial e seu correspondente jeito de gerenciar. Emerge então o administrador ou o gestor financeiro como protagonista da alavancagem ou do retrocesso da corporação, na medida em que a manipulação das informações obtidas, algumas de caráter privilegiado, poderá auxiliar na exata alocação dos recursos captados, cujos resultados poderão conferir notoriedade à empresa. Governabilidade empresarial assim toma uma perspectiva macro, de sorte que as estratégias financeiras serão fundamentais para minorar eventuais insucessos na empreitada negocial.

**Palavras-chave:** Gestão financeira. Governabilidade empresarial. Estratégia

## ABSTRACT:

every company is made up of several sectors, all of unique importance. There is, however, one that stands out for reflecting a more specific nucleus, whose collection of information has an impact on the business decision-making process, that is, the financial one. The movement and administration of the measured capital are the most challenging tasks for the financial manager, so that it goes beyond mere mathematical calculations. It involves the organizational structure in its systemic view, the mapping of the market with its needs and expectations, the determination of objective criteria, regardless of the unpredictable risk factors. These are able to change the decision chain to the point of transforming business strategic planning and its corresponding way of managing. Then the administrator or the financial manager emerges as the protagonist of the corporation's leverage or setback, insofar as the manipulation of the information obtained, some of which are privileged, may assist in the exact allocation of the funds raised, the results of which may give the company notoriety. Corporate governance thus takes a macro perspective, so that financial strategies will be fundamental to mitigate eventual failures in the business endeavor.

**Keywords:** Financial management. Corporate governance. Strategy

## 1 INTRODUÇÃO

A instabilidade do mercado força as empresas a terem um posicionamento mais plástico no seu modelo de gestão, em especial na manipulação das informações com vistas a alcançar um resultado fomentado. O risco então se torna um componente de destaque para qualquer tipo

de desenvolvimento estratégico. Estratégias essas que, para ser implementadas, necessitam de outro elemento, as finanças, o que não se restringe a meros cálculos. Uma área singular a qualquer organização, em que seu protagonista, não mais um contador e sim um gestor financeiro ou administrador financeiro vai além de planilhas para permear em uma visão macro todas as nuances mercadológicas.

Desta feita, entender o papel desse gestor financeiro, as estratégias financeiras e a influência na governabilidade empresarial foram alguns dos temas abordados no presente paper, lastreado em pesquisa bibliográfica “da investigação em material teórico sobre o assunto de interesse” (ALYRIO, 2009, p. 82)

Como fundamentação de conceitos teóricos, o respaldo técnico ficou por conta de publicações científicas e acadêmicas, de sites confiáveis, além de livros pertinentes ao tema, como suporte preliminar na compreensão dos aspectos relevantes na governabilidade empresarial pela lente financeira estratégica.

Por fim, em termos qualitativos, a estrutura utilizada é composta de dois tópicos reflexivos e argumentativos sobre a temática. O primeiro diz respeito à gestão financeira e suas nuances. E o segundo foca na governabilidade empresarial, tendo como premissa a estratégia financeira de risco.

## **2 GESTÃO FINANCEIRA**

Um dos núcleos mais sensíveis e não menos importante de toda organização é o setor financeiro. Administrar as finanças não apenas como forma de pagamento pelos préstimos desempenhados pelo componente humano como também ser instrumento de investimento apto a alavancar a instituição, seja no aprimoramento na sua cartela de serviços, seja no incremento de produtos, seja para conquistar notoriedade no mercado.

No processo de investimento financeiro o gestor busca as melhores oportunidades de crescimento e que lhe tragam retorno em longo prazo com menor risco para sua empresa. Este investidor precisa de informações para lhe dar índices que o ajudarão a identificar os possíveis problemas que enfrentará e posteriormente tomar as decisões adequadas através do planejamento e controle (Oliveira *et. al*, 2018, p. 1)

Para Oliveira *et. al* (2001, p. 36) “a gestão financeira moderna está relacionada à análise e ao controle da rentabilidade provisional e efetiva das aplicações de fundos. Gestor financeiro é todo aquele responsável por uma decisão significativa de investimento ou de financiamento na empresa”. Indo além representa o centro estratégico, cujo olhar passeia pelas demandas do mercado, pela visão de interna da empresa, pela projeção desse alinhamento para o consumidor,

sem descuidar das surpresas econômicas que afetam em maior ou menor escala as projeções feitas (LIMA; OLIVEIRA, 2016).

Ações voltadas para promoção de uma determinada marca, para consolidação da empresa no mercado, dependem de capital para que se tornem viáveis. Seria até ingenuidade ter a crença de que nenhum movimento nesse sentido se revelaria necessário. Por conta disso, ter em mente um planejamento voltado para o devido e oportuno direcionamento financeiro se faz fundamental para o sucesso ou não da organização.

De acordo com a visão de Lima; Oliveira (2016, p. 8), “a maioria das decisões empresariais são mediadas em termos financeiros. Todas as áreas da empresa, a saber, contabilidade, produção, marketing, recursos humanos, pesquisas e outras, necessitam interagir com a área de finanças para realizarem seus projetos”

Questões essas que não significam mera matemática contábil. Uma palavra simples e de profundidade oceânica, o planejamento, que se materializa, como prescreve Sá (2009, p.13), “o agrupamento de operações financeiras realizadas para alcançar um determinado objetivo”. Na mesma ideia, é o pensamento de Ross *et. al* (1998, p. 82), para quem “em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. Complementa ser importante, para Oliveira; Lima (2016, p. 11), “o conhecimento do mercado financeiro a fim de analisar, avaliar entre diversas propostas, qual o melhor investimento a se fazer e quando fazer”, cujo foco deve ser direcionado aos riscos das eventuais alternativas dentro da cadeia decisória.

Exige-se, portanto, o desenvolvimento de profissionais atentos aos movimentos sociais, ao mapeamento de seus interesses e facilidades, aos fatores externos não previstos muitas vezes, enfim, munir-se de variáveis objetivas para estimular na assertividade das decisões, ao minorar possíveis efeitos de impactos negativos. Uma atividade complexa que coloca em evidência o administrador financeiro (LIMA; OLIVEIRA, 2016).

Gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos Monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a “rentabilidade” (maximização dos retornos dos proprietários da empresa) e a “liquidez” (que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados). Isto é, está implícita na necessidade da Gestão financeira a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa (CHENG, 1989, p. 3).

Nesse sentido, surge o administrador financeiro, cujas competências e habilidades são direcionadas ao momento cirúrgico para captação e para aplicação do capital com vistas a conferir fôlego e visibilidade no mercado. O que não se tinha tão explícito era o poder que as incertezas econômicas trariam em termos de desafio a esse profissional, não se restringindo ao

binômio entradas e saídas, como envolvendo a mensuração do desempenho como ferramenta de controle.

Desta forma no planejamento financeiro são escolhidas as estratégias para administrar ativos (bens e direitos) e passivos (obrigações) da empresa. As necessidades e limitações devem ser minimizadas e os pontos fortes e oportunidades devem ser maximizados. Identificando esses critérios, o próximo passo é aplicar e controlar se tudo está sendo executado (Conrado *et. al*, 2016, p. 58).

Instabilidade como princípio de um inevitável caos, onde o impacto fora sentido pelos seus desequilíbrios que, segundo Conrado *et. al* (2016) repercutiram nos números nas vendas, na diminuição da fatia do mercado de consumo de alguns bens em detrimento da concorrência de outros, créditos mais densos em sua obtenção e o efeito reflexo na inadimplência.

Ter a capacidade de flexibilizar cronogramas, modificar os patamares de agraciamento monetário nos setores, construir, em momentos específicos, uma visão conservadora, delimitar procedimentos financeiro-operacionais ao levar em conta a instabilidade local e mundial foram algumas das novas atribuições desse gestor financeiro, cuja visão se tornou mais sistêmica. Em outras palavras, representa uma variável econômica de relevo para a percepção do gestor (Oliveira; Lima, 2016).

Assim, é possível compreender que esses administradores financeiros necessitem conhecer estas empresas não só no formato desconexo, mas na sua totalidade. Isto significa que somente com o conhecimento profundo e profissional em relação às finanças será possível por parte dos gestores financeiros tomarem decisões com eficiência e eficácia.

Para tanto, o administrador financeiro desempenha um papel fundamental, no tocante à administração das finanças de uma organização. Ao se pensar no administrador financeiro como elemento fundamental dentro de uma empresa, logo se podem pensar também nos demais setores, que, aliados aos setores financeiros, formam o instrumento essencial no desenvolvimento das atividades de uma entidade (Lima; Oliveira, 2016, p. 6)

## 2.2 GOVERNABILIDADE EMPRESARIAL: ESTRATÉGIA FINANCEIRA DE RISCO

Ao se evoluir na construção do pensamento, tem-se que a coleta de recursos financeiros se não bem geridos e direcionados pode levar ao fracasso de qualquer organização. Assim sendo, torna-se matéria de lei ter em conta o desenvolvimento de estratégias aptas a gerar repercussões positivas. Conseguir mapear o cenário no qual a empresa se encontra, ao levar em conta critérios objetivos de mensuração racional, torna o processo mais assertivo, na medida em que é possível delimitar a melhor estratégia dentre as alternativas estabelecidas para se alcançar o resultado esperado: menos desgastes financeiros, uma balança positiva de incentivos, maior margem no mercado e consolidação da sua credibilidade frente ao usuário consumidor.

Estratégia essa intimamente ligada ao caminho decisório gerencial ou mesmo tão somente a sua influência, respaldada em uma cadeia de ações estruturalmente pensada, de forma racional, capaz de alinhar os objetivos organizacionais em sua dimensão macro (Coraiola, 2012). Ao tornar mais clara a afirmação acima, Coraiola (2012, p.215) sugere “por estratégia seja um conjunto de práticas organizacionais que são adjetivadas dessa maneira em razão do impacto e da influência que exercem na trajetória da organização e nas questões de continuidade e mudança, sobrevivência e desempenho de mercado”.

Na mesma visão Neis *et. al* (2017 *apud* Chandler, 1962) parte da premissa do estado de inércia empresarial, movimentado pela atuação competitiva dos concorrentes, o que reverbera em toda a cadeia hierárquica decisória em uma percepção macro sistêmica, o que poderá alterar padrões e culturas estratégicas tidas como consolidadas.

Hrebiniak (2006) inclusive confere tamanha importância à estratégia que a eleva à categoria de ser a responsável pelo sucesso ou fracasso das organizações. Neis *et. al* (2017) ainda corrobora por ser o fator condicionante para a mutação organizacional, seja com a criação, seja com a exclusão de setores.

Assim sendo, investir tempo na formatação de estratégias não é um luxo e sim uma necessidade de primeira linha das empresas, em especial, quando se diminui o espectro de estudo para a área financeira, setor de maior sensibilidade e de responsabilidade.

As finanças em geral conferem o tom da jornada empresarial, isto é, a velocidade com que se alcançam os seus objetivos em um mercado cada vez mais aguerrido. Então pensar nesse sentido é fomentado, na medida em que algumas perguntas devem ser respondidas pelo administrador financeiro, tais como, de onde captar recursos, alocação dos mesmos, nível de reserva, aplicabilidade, ramo de investimento, margem de segurança nas abordagens mais ousadas, dentre outros. O fato é que independente do quanto disponível, o financeiro é capaz de impactar no ajuste de variáveis hierárquicas decisórias, o que leva em consideração o vetor crucial para uma assertividade ou para um equívoco, a saber, o risco e, via reflexa, seus desdobramentos organizacionais. O risco representa o sinal de alerta, capaz de levar a fracassos de valor monetário, decorrentes de comportamentos inesperados em seu retorno de investimento (GITMAN, 1997). Deloach (2001) avança no conceito de risco ao atrelá-lo à ineficiência ou mesmo à ineficácia na execução estratégica empresarial e Brigham (1999) o encara com algo prejudicial. Em termos de repercussão, o risco pode ter um espectro mais amplo em termos mercadológicos ou ser de impacto mais interno, intrínseco à organização, o que não é uma visão excludente, ao contrário, pode ser convergente para determinar o grau de maturação para alavancar ou para sinalizar o possível endividamento (Nascimento *et. al*, 2018).

Então, o risco traz em si uma mensagem subliminar, a saber, está relacionado ao manuseio de informações tidas por privilegiadas e influenciadoras no cartel de decisões pelos gestores financeiros, o que impacta no próprio modelo de gestão e na cultura organizacional, o que deságua nas práticas de controle de governabilidade empresarial (Da Silva, 2017).

A possibilidade de mudanças rápidas, que faz com que as posições consideradas menos arriscadas se tornem mais frágeis e desestabilizadoras, sugere que os comportamentos inicialmente compatíveis com a maximização do conhecimento e minimização da incerteza são igualmente propícios a resultados inesperados e comportamentos desestabilizantes e que estes reduzem o nível de controle sobre os resultados quando a crise eclode. Ou seja, balanços patrimoniais interligados podem levar à fragilidade financeira sistêmica, aumentando as áreas opacas anteriormente assumidas como estando sob algum controle ao nível da empresa. Isto é, não há coerência micro e macroeconômica no capitalismo realmente existente. Da mesma forma, poder-se-ia assumir que uma maior volatilidade financeira tende a intensificar a incerteza e aumentar as áreas incontroláveis, uma vez que o grau de imprevisibilidade sobre futuros parâmetros financeiros e projeções de fluxo de caixa é ampliado nessa situação (MILAN, 2003, p. 315)

As incertezas e as oscilações decorrentes dos riscos atingem em maior ou menor proporção outra questão sob o prisma da rentabilidade, entendida por Braga *et. al.* (2004, p.52) como sendo “a formação da taxa de retorno sobre o capital próprio por meio da lucratividade das vendas, da eficiência na gestão dos recursos investidos no ativo e da intensidade da alavancagem financeira no financiamento dos ativos”.

Para Todeschini (2013), a rentabilidade poderia ser mensurada por medidas de ordem absoluta ou de ordem relativa, ao partir da observância das tendências de mercado aptas a impactar no desempenho da organização e na sua participação no mercado ante os concorrentes e o público consumidor.

Desta feita, em efeito cascata, há o impacto no desempenho, haja vista que é fruto das decisões tomadas pelos responsáveis gerenciais ao levar em conta as peculiaridades da organização com base nas informações obtidas. Nas palavras de Assaf Neto (2007), estaria o desempenho intimamente ligado ao retorno obtido através dos investimentos feitos, mensuráveis pela lucratividade aferida. Estratégias financeiras, riscos envolvidos, desempenho, mapeamento e influência de critérios objetivos, enfim, tudo isso faz parte do arsenal de atribuições outorgadas ao administrador financeiro, o que vai além de uma simples análise de dados numéricos. E, fatalmente, influenciará na visão de gestão do negócio ao emergir na governabilidade empresarial e suas decisões.

Essa força organizacional traduzida em governabilidade pode significar um sistema administrativo ou um caminho mais prudente para a obtenção do retorno de investimento (ESPEJO, 2016). Em linhas gerais, representa o controle e a verificação de resultados da

empresa como meio de efetiva gestão de equilíbrio no processo de decisão com vistas à minoração de possíveis prejuízos e conflitos.

Complementa Espejo (2016, p. 38) que cada organização é “um organismo vivo que interage com mecanismos internos e externos que se não alinhados pela boa governança corporativa implantada por uma companhia reduz a assimetria informacional que provoca o conflito entre os membros”. Tais conceitos levam a uma percepção de que a clareza nas informações é relevante, sendo a transparência uma palavra de grande sentido.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As oscilações mercadológicas têm desafiado os gestores financeiros a se esmerarem em suas atribuições. Deixou-se de lado a crença de que o setor responsável pelo fluxo monetário da organização se quedaria limitado às operações matemáticas. Não as que mesmas não fossem relevantes. Passou-se a olhar de forma diferente para esse protagonista.

O administrador ou gestor financeiro ganha destaque na medida em que sua visão engloba critérios objetivos, passíveis de coleta de dados e de interpretações, e também as incertezas dos riscos de qualquer negócio, tudo para que a jornada decisória sofra o mínimo de impacto negativo.

Com isso, a estrutura organizacional também muda a sua forma de gestão, ao passar a um patamar de governabilidade empresarial, onde o planejamento estratégico ganha o seu destaque para projetar a empresa no mercado competitivo com mínimo de surpresas e de adversidades.

## **REFERÊNCIAS**

ALYRIO, R. D. (2009). **Métodos e técnicas e pesquisa em administração**, Rio de Janeiro, Fundação CECIERJ.

ASSAF NETO, A. (2007). **Estrutura e análise de balanços**. São Paulo, Atlas.

BRAGA, R., NOSSA, V., MARQUES, J. A. V. da C. (2004). Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. **Revista Contabilidade; Finanças**, 15(spe), 51-64. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772004000400004>.

BRIGHAM, E. F. (1999). **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro, Campus.

CHENG, A., MENDES, M. M. (1989). A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. **Caderno de Estudos**, (1), 01-10. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511989000100002>.

CONRADO, J. K. O; Cavalcante, T. F. S; Tofoli, I; Campaner, E. C. S. (2016). Gestão financeira em tempos de crise. **Revista Científica do Unisalesiano**, 7(15), 52 -63.

CORAIOLA, D. M., MELLO, C. M. DE, JACOMETTI, M. (2012). Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 13(5), 204-231. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000500008>.

DA SILVA, F. F., Celestino, É. J. M., de Melo, C. L. L., ; Mól, A. L. R. (2017). Influência das variáveis de gestão econômico-financeira na governança corporativa das companhias listadas na BM;FBOVESPA. **Revista Mineira De Contabilidade**, 18(3), 52–64. Recuperado de <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/68>.

DELOACH, J. W (2001). **Administração corporativa de risco: estratégias para relacionar risco e oportunidade**. New York, Pearson Education.

ESPEJO, R. A; CLEMENTE, A (2016). Os níveis de governança corporativa enquanto fatores redutores de risco na crise financeira de 2008. *Revista de contabilidade do mestrado de ciências contábeis da UERJ*. 21(2). 34-51. <https://doi.org/10.12979/18258>.

GITMAN, L. J. (1997). *Princípios de administração financeira*, São Paulo, Harbra.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**, Porto Alegre, Bookman, 2006.

LIMA, J. R. DE; OLIVEIRA, R. F. DE. (2016). O administrador financeiro: seu papel e suas habilidades dentro das organizações sob a percepção dos gestores. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, 5(3), 5-16. Available: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/issue/view/11> [Accessed 10 March 2021].

MILAN, M. Riscos macrofinanceiros, preferência pela liquidez e acumulação real no capitalismo financeirizado. *In: Dathein, R., org. Desenvolvimentismo: o conceito, as bases teóricas e as políticas* [online]. Porto Alegre, UFRGS Editora. Estudos e pesquisas IEPE series, pp. 311- 344. ISBN 978-85-386-0382-5. Available from doi: 10.7476/9788538603825.

NASCIMENTO, J. C. H. B. DO ANGOTTI, M., MACEDO, M. A. DA S., Bortolon, P. M. (2018). As relações entre governança corporativa, risco e endividamento e suas influências no desempenho financeiro e no valor de mercado de empresas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, 11(1), 166–185.

NEIS, D. F., PEREIRA, M. F., MACCARI, E. A. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. **BBR. Brazilian Business Review**, n. 14, v. 5, 479-492p., 2017. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>

OLIVEIRA, A. C. F; SILVA, A. A; OLIVEIRA, J. S; VALKINIR, W. S; SOUZA JUNIOR, B. M; CERQUEIRA, C. C. A. X. (2018). **A informação contábil e sua importância na gestão**

**financeira.** Available: <https://fapb.edu.br/wp-content/uploads/sites/13/2018/02/ed6/3.pdf>. [Accessed 10 March 2021]

OLIVEIRA, A. F. C, S.; PEREIRA FILHO, A. D.; AMARAL, H. F. (2001). A relevância da gestão financeira de curto prazo. **Contabilidade Vista; Revista**, 12 (3), 35-50. Available: <https://www.redalyc.org/pdf/1970/197018331003.pdf>. [Accessed 10 March 2021].

ROSS, S. A; WERTERFIELD, R. W; JORDAM, B. D. (1998). **Princípios de administração financeira**, São Paulo, Atlas.

SÁ, C. A. (2008). **Fluxo de caixa**: a visão da tesouraria e da controladoria, São Paulo, Atlas.

TODESCHINI, C., MELLO, G. (2013). Rentabilidade e sustentabilidade empresarial das empresas do setor de energia. **Revista contabilidade e controladoria**, 5(3). doi: <http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v5i3.30440>.