

MBA EM FINANÇAS
Com Ênfase em Transporte e Logística
Turma 3

GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS FAMILIARES DE
TRANSPORTE RODOVIÁRIO: A UTILIZAÇÃO DOS RELATÓRIOS
FINANCEIROS COMO FERRAMENTA DE BOAS PRÁTICAS

AUTORES:

DANIELA RABAIOLLI

ERICA CALIJURI LAMANA ABIB

FABRÍCIA MARIA GONÇALVES

KASSIELLY CHERUBELLI LOPRETO

MARIA ROSÁLIA PIMENTA

MARÍLIA DO PRADO RODRIGUES

São Paulo/SP

2025

AUTORES:
DANIELA RABAIOLLI
ERICA CALIJURI LAMANA ABIB
FABRÍCIA MARIA GONÇALVES
KASSIELLY CHERUBELLI LOPRETO
MARIA ROSÁLIA PIMENTA
MARÍLIA DO PRADO RODRIGUES

**GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS FAMILIARES DE TRANSPORTE
RODOVIÁRIO: A UTILIZAÇÃO DOS RELATÓRIOS FINANCEIROS COMO
FERRAMENTA DE BOAS PRÁTICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial para a obtenção do título e MBA em
Finanças pelo Ibmec

Orientador: Prof. Giocomo Diniz

São Paulo/SP

2025

DEDICATÓRIA

Acima de tudo, agradecemos a Deus, por mais esta realização.

Dedicamos este trabalho a nossa família, cujo apoio incondicional e ensinamentos ao longo da vida foram fundamentais para nossa formação pessoal e profissional. Ao nosso orientador, Giácomo por toda colaboração e paciência durante o desenvolvimento desse trabalho.

RESUMO

O estudo aborda os desafios das empresas familiares no setor de transporte rodoviário de cargas, com foco na gestão financeira eficaz, destacando a relevância do setor para economia brasileira, sendo este o principal modal de transporte utilizado no país. O transporte rodoviário de cargas é composto em sua maioria por pequenas e médias empresas familiares, estudos mostram que é preciso profissionalizar a gestão para obter crescimentos sustentáveis. Como ferramenta indispensável na gestão, a implantação e interpretação de relatórios financeiros padronizados para melhorar a gestão financeira, se faz importante para a sustentabilidade e a competitividade das empresas familiares, relatórios estes, geralmente são subutilizados em empresas de pequeno e médio porte.

Foi realizada uma pesquisa com 256 empresas enviadas a gestores, resultando em 108 respostas. As empresas pesquisadas são em sua maioria de pequeno e médio porte e estão majoritariamente localizadas no Sul, Sudeste do Brasil.

Palavras-chave: Empresa familiar, Gestão profissionalizada, transporte rodoviário de cargas.

ABSTRACT

The study addresses the challenges of family businesses in the road freight transport sector, focusing on effective financial management, highlighting the relevance of the road freight sector for the Brazilian economy, as this is the main mode of transport used in the country, studies indicate that transport the road freight sector is mostly made up of small family businesses, where they need to professionalize management to achieve sustainable growth.

As an indispensable management tool, the implementation and interpretation of standardized financial reports to improve financial management is important for the sustainability and competitiveness of family businesses. These reports are generally underused in small and medium-sized companies.

A survey was carried out with 256 companies sent to managers, resulting in 108 responses. The companies surveyed are mostly small and medium-sized and are mostly located in the South and Southeast of Brazil.

Keywords: Family business, Professionalized management, Road freight transport.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVO GERAL	11
3	OBJETIVO ESPECÍFICO	11
4	A RELEVÂNCIA DO SETOR RODOVIÁRIO DE CARGAS PARA ECONOMIA BRASILEIRA	12
5	PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES NO SETOR RODOVIÁRIO DE CARGAS	14
6	PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES	17
7	BENEFÍCIOS DE UMA GESTÃO PROFISSIONALIZADA	20
8	PRINCIPAIS RELATÓRIOS FINANCEIROS CONTÁBEIS ESSENCIAIS PARA UMA GESTÃO SÓLIDA E SUSTENTÁVEL	21
8.1	Balço Patrimonial – Estrutura e importância.....	22
8.2	Demonstração do Resultado do Exercício – DRE.....	24
8.3	Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC.....	26
8.4	Planejamento Estratégico – Orçamento.....	28
9	METODOLOGIA DE PESQUISA	38
10	ANÁLISE DE DADOS	40
11	CONCLUSÃO	45
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
	ANEXOS/APÊNDICES	52

1 INTRODUÇÃO

O setor rodoviário de cargas é o principal modal utilizado no Brasil e conecta diversas regiões produtoras importantes no país, além de facilitar acesso a portos para exportação. Dependemos da eficiência do transporte rodoviário de cargas para manter a competitividade nos mercados internos e externos.

O surgimento de empresas no segmento de transporte rodoviário é impulsionado pela alta demanda por serviços de transporte. Entretanto, a prestação de serviço nesse segmento, principalmente em grande escala, requer uma gestão eficiente, que identifique possibilidades de crescimento e escalabilidade. Além disso, é fundamental evitar decisões erradas que possam comprometer o desempenho do negócio.

Controlar os recursos financeiros de uma empresa se faz importante tanto em tempo de crise como de crescimento. Em períodos de crise, o planejamento é importante para saber as limitações do negócio e em momento de crescimento, os recursos são necessários para estimular o aumento da empresa em fechar novos negócios. Com alto número de mercado, as empresas de pequeno e médio porte, são gerenciadas em sua maioria pelos proprietários que nem sempre possuem conhecimento técnico em administração financeira.

Gersick et al (1997) supõem que empresas tidas e administradas por famílias compõem uma forma organizacional singular, que como consequências tem pontos positivos e negativos. Essa forma singular de trabalhar pode afetar de forma contrária as empresas familiares, visto que é difícil ter uma atuação de autoridade com parentes.

A profissionalização das empresas familiares, tanto na parte da propriedade quanto da gestão, é um processo que organiza e mitiga o impacto dos aspectos peculiares dessas organizações que dificultam não só sua competitividade, mas também a sua própria sobrevivência. Se fosse necessário escolher até cinco pontos-chaves relacionados com a continuidade das empresas familiares ao longo do tempo, certamente estaria entre eles a profissionalização (CASILLAS et al., 2007).

Por fim, a ideia principal do trabalho é realizar um estudo em empresas no setor de transportes rodoviário de cargas, respondendo as seguintes questões: levantar o uso quantitativo de relatórios financeiros em empresas do setor de transporte rodoviário de cargas; demonstrar a importância do uso dos relatórios financeiros para uma boa gestão

2 OBJETIVO GERAL

Demonstrar a aplicação do uso dos relatórios financeiros nas empresas de transporte rodoviário de cargas de pequeno e médio porte como ferramentas estratégicas para gestão financeira da empresa.

3 OBJETIVO ESPECÍFICO

Levantar o quantitativo do uso de relatórios financeiros por amostragem: DRE, Balanço Patrimonial, DFC e orçamento.

Demonstrar a importância do uso dos relatórios financeiros para uma boa gestão.

4 A RELEVÂNCIA DO SETOR RODOVIÁRIO DE CARGAS PARA ECONOMIA BRASILEIRA

De acordo com a Confederação Nacional do Transporte (O Transporte Move o Brasil: propostas da CNT ao país – Brasília: CNT, 2022), o transporte é essencial para o desenvolvimento econômico, conectando pessoas e produtos no Brasil e no exterior. Quanto maior a produção de um país, maior é a demanda por transporte e logística, setores que impulsionam o desenvolvimento regional, geram emprego e renda, e melhoram as condições de vida nas cidades e no campo.

No Brasil, o transporte rodoviário é responsável por 65% das cargas, graças à extensa malha rodoviária de 1,7 milhões de quilômetros, que conecta regiões produtoras, como o agronegócio no Centro-Oeste, a centros consumidores e portos de exportação. Esse modal é fundamental para o comércio interno e externo.

No entanto, 67,5% das rodovias estão classificadas como regulares, ruins ou péssimas, enquanto 32,5% são boas ou ótimas. Esses números mudaram pouco em relação aos anos anteriores, conforme a 26ª Pesquisa CNT de Rodovias, realizada em parceria com o SEST SENAT.

O setor de transporte contribui com cerca de 4,8% do PIB de serviços e 3,1% do PIB brasileiro, refletindo a importância da logística no escoamento de produtos essenciais, como commodities agrícolas e produtos industriais. A economia brasileira, fortemente orientada para o agronegócio e a indústria, depende da eficiência do transporte rodoviário para a competitividade no mercado interno e externo.

O setor gera mais de 2 milhões de empregos diretos, incluindo motoristas e profissionais envolvidos na operação logística e manutenção de veículos. Além disso, sustenta empregos em outras áreas, como a fabricação de veículos e a produção de combustíveis. O emprego gerado pelo setor é crucial para muitas famílias, especialmente em regiões onde o transporte rodoviário é a principal atividade econômica.

A flexibilidade do transporte rodoviário permite que ele atenda a uma ampla gama de demandas logísticas, desde pequenas entregas locais até grandes movimentações interestaduais. A capilaridade desse transporte é essencial para alcançar áreas remotas e regiões de difícil acesso, o que é particularmente importante no Brasil, onde muitas áreas produtivas e de consumo estão distantes dos grandes centros urbanos.

A integração de diferentes modais de transporte (ferroviário, rodoviário, aquaviário e aéreo) garante a última milha da entrega, conectando produtores diretamente aos mercados consumidores e pontos de exportação. Custos logísticos mais baixos podem reduzir os preços ao consumidor final, impactando a inflação e o poder de compra da população.

O transporte rodoviário promove o desenvolvimento econômico em regiões onde outros modais são menos presentes. Ele facilita o acesso a bens e serviços em áreas isoladas, contribuindo para a inclusão econômica dessas regiões. A infraestrutura rodoviária é vital para a mobilidade, tanto urbana quanto rural, desempenhando um papel fundamental na integração do território nacional, o que também promove a coesão social.

Conforme exposto pela CNT (Perfil do Setor de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil, 2024), esses pontos demonstram como o transporte rodoviário de cargas é um pilar essencial da economia brasileira, impactando diretamente diversas áreas, desde a geração de empregos até a estabilidade econômica e a coesão social.

5 PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES NO SETOR RODOVIÁRIO DE CARGAS

O conceito de empresa familiar iniciou durante a Revolução Industrial no século XIX, quando pequenas oficinas passavam de pai para filho (Andrade 2022, *apud* VIGIGAL, 1996). No Brasil, a história das empresas familiares, que em sua maioria são de pequeno porte, remete ao século XVI, durante a época das capitanias hereditárias, que representavam a transmissão de terras entre famílias como forma de ocupar territórios inexplorados, prática adotada por Portugal (Andrade, 2022 *apud* MARTINS, 1999). Empresas familiares começaram a surgir no Brasil com a vinda de imigrantes, como italianos, japoneses e alemães, que iniciaram construções e alguns empreendimentos no país. Mas os brasileiros também conseguiram consolidar muitas empresas familiares (Inacio, 2014 *apud* OLIVEIRA, 2006).

Segundo Andrade (2022, *apud* Oliveira, 1999), após a Segunda Guerra Mundial que as empresas familiares tiveram destaque, quando os "Barões do Café" começaram a produzir em grande quantidade, com apoio estatal. Durante a década de 30 e o regime militar, as empresas familiares ganharam crédito, com apoio do Estado, em subsídios, proteção alfandegária e reserva de mercado. O chamado "milagre econômico" ocorreu na década de 70, quando as pessoas acreditavam que poderiam empreender sem riscos. No entanto, nos anos 1990, com o Plano Real e a abertura da economia, as empresas familiares tiveram que se adaptar a um novo cenário de competição global, modernizando-se e adotando novas tecnologias. O Brasil testemunhou o surgimento, crescimento e declínio de muitas grandes empresas familiares que, por diversos motivos, não conseguiram se manter frente à concorrência com multinacionais e aos desafios econômicos, como a capacidade de produção chinesa e seus preços baixos. Muitas dessas empresas não sobreviveram às novas exigências, mas as que conseguiram se adaptar permanecem ativas até hoje.

A definição de empresa familiar é descrita de diferentes formas. Andrade (2022, *apud* Donnelley, 1976, p. 169) afirma que, uma empresa familiar está associada a uma família por pelo menos duas gerações, resultando em interesses de mão dupla entre a política da empresa e os objetivos familiares. Andrade (2022, *apud* Leone, 1991, p. 245) acredita não ser necessária a presença da segunda geração para constituir uma empresa familiar e reforça o início por um membro da família, a participação da família na propriedade ou gestão, os valores institucionais relacionados com o nome da família ou fundador, e a sucessão ligada ao fator hereditário.

A cultura organizacional brasileira muitas vezes vai além dos princípios teóricos da administração, sendo fortemente influenciada pelos interesses pessoais dos fundadores, que muitas vezes priorizam objetivos individuais, como o aumento de vendas e lucros, o que pode comprometer o crescimento e a competitividade da empresa (Inácio, 2014 *apud* Souza, 2001). A principal dificuldade para manter uma empresa familiar em funcionamento é a capacidade de separar as relações pessoais dos interesses profissionais, evitando que conflitos familiares interfiram nos objetivos organizacionais (Inácio, 2014 *apud* ANDRADE; REZENDE, C.; REZENDE, D., 2003).

O processo de sucessão em empresas familiares deve ser planejado com antecedência, escolhendo um líder que compreenda os valores da empresa. Isso é fundamental, especialmente em um contexto em que os brasileiros tendem a agir impulsivamente e improvisar (Inacio, 2014, *apud* Jesus, M.; JESUS, A., 2009). Infelizmente, muitas micro e pequenas empresas brasileiras encerram suas atividades antes de completar dois anos, principalmente devido à falta de preparo dos empreendedores (Inacio, 2014, *apud* Catelli, 2005).

O conceito de empreendedorismo dentro das organizações é relativamente recente, com cerca de 50 anos de história. Autores relatam um aumento no número de pessoas investindo em seus próprios negócios, gerindo negócios de terceiros ou conduzindo práticas de gestão empreendedora. No Brasil, o conhecimento sobre empreendedorismo começou a se expandir na década de 1990, impulsionado pela criação de instituições como o SEBRAE e a SOFTEX, que auxiliam na abertura de novas empresas. No entanto, ainda há uma carência de políticas públicas que consolidem o empreendedorismo no país (Inacio, 2014, *apud* Fernandes, 2011). Segundo Melhado, Plaster, e Yoong (2013), grande parte dos empreendedores brasileiros são homens, que possuem maior renda, experiência e capital.

O Brasil passou por mudanças importantes nos últimos anos, com o aumento da renda e do nível de emprego, tornando os empreendedores mais qualificados, aumentando a participação feminina e de jovens, bem como um aumento no nível de instrução (SEBRAE, 2023). Ainda de acordo com o SEBRAE (2023), em 90% das empresas em operação no Brasil, que somam oito milhões, as relações familiares e profissionais coexistem. Essas empresas respondem por 12% do PIB do agronegócio, 34% da indústria e 54% do setor de serviços.

Estudos indicam que o Transporte Rodoviário de Cargas é altamente competitivo e composto majoritariamente por pequenas empresas familiares, que precisam profissionalizar sua gestão para garantir a continuidade e alcançar um crescimento sustentável. A gestão eficiente dessas empresas é fundamental, pois o futuro da economia em geral depende delas (Andrade, 2022 *apud* CASSILLAS, 2007). Tornar essas empresas mais competitivas e bem administradas é um desafio constante para os empresários e é essencial para a continuidade dos negócios e para a preservação do controle familiar.

6 PRINCIPAIS DESAFIOS DA GESTÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

Neste tópico tem por objetivo demonstrar os principais desafios enfrentados por empresas familiares, baseado em estudos especializados nesse tema.

Inicialmente, são destacados os desafios cotidianos enfrentados por este tipo de negócio, juntamente com as dificuldades a longo prazo e suas repercussões, ressaltando a importância de se profissionalizar as empresas familiares. De acordo com *Lodi (1993)*, os principais desafios incluem conflitos de interesse entre família e negócio, uso inadequado de recursos, ausência de planejamento financeiro, resistência à modernização e favoritismo, priorizando parentes em contratações ou promoções com base em laços familiares, em vez de competência. Esses desafios podem comprometer a estabilidade da empresa, causando conflitos e complicações financeiras.

Segundo *Tavares e Tavares (2004)*, assim como qualquer família, as que estão à frente de empresas familiares passam por transformações contínuas. Essas transformações mencionadas incluem casamentos, divórcios, nascimento de filhos, falecimentos e conflitos entre membros familiares. Essas mudanças podem alterar a composição familiar, gerar distrações relacionadas ao negócio, desencadear rupturas empresariais e dificultar a transição de liderança.

Oliveira (2010) ressalta com informações sobre a trajetória das empresas familiares no Brasil, influenciada pelos desafios que enfrentam esse tipo de empresas:

Existem dados no Brasil, afirmando que a média de vidas das empresas não familiares é de 12 anos e de empresas familiares é de 9 anos; somente 30% das empresas familiares passam para o controle da segunda geração e, pior é que apenas 5% passam para a terceira (*OLIVEIRA, 2010, p. 4*).

Os dados indicam que muitas empresas familiares não conseguem continuar após a sucessão dos fundadores, devido a variados motivos, sendo a preparação insuficiente dos sucessores o mais crítico. Assim, é essencial investir na capacitação através de cursos e formações para que os sucessores estejam aptos a liderar a empresa. *Oliveira (2010)* apoia esta visão, afirmando que as empresas familiares são crucialmente importantes para a economia futura do país, e, portanto, é vital que sucessores e gestores sejam devidamente preparados para suas funções de liderança.

Fernandez (2016) observa que, embora as empresas familiares possuam vantagens, elas também apresentam riscos consideráveis. Problemas como conflitos entre interesses familiares e profissionais, falta de disciplina, pouca habilidade para lidar com as mudanças e concorrências do mercado, e nepotismo, promovendo familiares não qualificados, frequentemente são observados nessas empresas. Lodi (1994) destaca que diversos fatores podem prejudicar o desempenho de uma empresa familiar, entre eles, aspectos religiosos, políticos, questões pessoais e financeiras.

É amplamente reconhecido que muitas pessoas ocupam cargos em empresas familiares apenas devido ao parentesco com um dos sócios ou proprietários, e não por terem qualificação profissional para isso. Esse cenário pode causar danos significativos à empresa, pois essa pessoa pode não ter a habilidade necessária para desempenhar seu papel. Muitas vezes, para “preservar” os laços familiares, o proprietário acaba contratando e mantendo tal empregado, frequentemente com salários elevados (LODI, 1993; OLIVEIRA, 2010; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Nesse contexto, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) indicam que um fator crucial para a perpetuação das empresas familiares ao longo do tempo é a sua profissionalização. Essa profissionalização não é apenas vital para os proprietários, mas também para seus herdeiros, estando em toda a organização de forma geral.

A afirmação não é correta de que empresas são mais bem conduzidas por técnicos, estranhos à família. E não é correto a afirmação de que as sociedades não controladas por uma família ou grupo familiar são melhores. Se conhece empresas familiares estruturadas e com bons resultados, como também se conhece empresas familiares em crise o contrário também é verdadeiro, empresa não familiares estruturadas e com bons resultados como as em crise. O que é importante é a qualidade da vida societária, como é feita a administração e sua gestão empresarial, sendo que a excelência pode estar em uma família ou técnicos. Existem diversas histórias que se percebe que o melhor de uma empresa, sua força, seu diferencial, sua vantagem, são os laços familiares e a convicção nos valores que foram repassados de geração a geração (MAMEDE; MAMEDE, 2014, p. 3).

Deste modo, percebe-se que todas as empresas, sejam elas familiares ou não enfrentam desafios, o diferencial é saber como lidar com eles no dia a dia, para que não os deixe afetar a

empresa e/ou a família no longo prazo. Em relação às empresas familiares, a principal solução para evitar tais conflitos é a profissionalização seguida de um bom planejamento.

7 BENEFÍCIOS DE UMA GESTÃO PROFISSIONALIZADA

A gestão profissionalizada está associada a uma gestão de alto padrão principalmente nos quesitos de ética e desempenho, que contribuem e beneficiam a empresa e suas partes interessadas (DAVIS, 2020 apud DE QUEIROZ e DUTRA, 2022). Para que a empresa seja considerada profissionalizada, a mesma deve adotar algumas práticas padronizadas além de técnicas que possam ajudar na tomada de decisão gerencial (FAVARIN et al, 2023 apud FREITAS e FREZZA, 2005; ROCHA, 2001)

A profissionalização pode trazer grandes benefícios (TOTVS, 2020) quando é utilizada, sendo estes: processos bem definidos provenientes de padronização; pessoas capacitadas em cargos estratégicos da empresa; planejamento sucessório que visa a perenidade da empresa; e por fim uma boa comunicação e alinhamento da gestão da empresa.

Além dos pontos citados acima, FAVARIN et al (2023 apud STEWART e HITT, 2012) também defende que a profissionalização pode trazer benefícios em âmbitos comportamentais dos profissionais na correção de condutas impróprias e aumento de desempenho funcional.

Outro ponto importante a ressaltar é que, as empresas familiares que ainda não estão enquadradas no conceito de gestão profissionalizada podem ter efeitos negativos no que se diz respeito a administração financeira de seus recursos e a governança corporativa (OKUBO, 2020 apud LÓPEZ-GRACIA; SÁNCHEZANDÚJAR, 2007).

Portanto a gestão profissionalizada pode trazer benefícios na gestão de processos através das ações técnicas e padronizações de suas atividades; proporcionar maior desempenho e capacitação de seus profissionais; trazer maior governança e perenidade da empresa; e por fim, pode trazer efeitos positivos à administração financeira da empresa.

8 PRINCIPAIS RELATÓRIOS FINANCEIROS CONTÁBEIS ESSENCIAIS PARA UMA GESTÃO SÓLIDA E SUSTENTÁVEL

A Contabilidade, conforme discutido por Iudícibus e Marion (2002), é uma ciência social que analisa os fenômenos relativos ao patrimônio das entidades, considerando seu comportamento e as evidências necessárias para um funcionamento eficaz. De forma clara e acessível, a contabilidade visa compreender a saúde financeira das empresas por meio de relatórios contábeis e financeiros. Com informações precisas nas Demonstrações Contábeis, os gestores podem tomar decisões favorecedoras que aumentem a eficácia organizacional.

Filho, Lopes e Pederneiras (2009) afirmam que a Contabilidade é uma ferramenta vital na tomada de decisões, fornecendo uma ampla gama de informações sobre as movimentações financeiras, e apresentando aos stakeholders, através de relatórios, a saúde patrimonial e financeira da entidade em um período específico. Esses relatórios são fundamentais para que as decisões sejam embasadas em resultados e dados obtidos da contabilização das movimentações financeiras. Adicionalmente, Iudícibus e Marion (2002) enfatizam que a Contabilidade também contribui para o processo decisório, estabelecendo critérios e técnicas que possibilitam mensurar, controlar, registrar, analisar e reduzir custos de produção e serviços, assegurando, dessa forma, a lucratividade da empresa.

Para uma gestão eficiente, é crucial que uma empresa mantenha diversos relatórios financeiros que apresentem uma visão abrangente de sua saúde financeira e operacional. Segundo Inácio Dantas no seu livro "Contabilidade Introdutória", alguns dos relatórios financeiros mais importantes incluem:

- **Balanco Patrimonial:** apresenta os bens e direitos da entidade, tanto no curto quanto no longo prazo, assim como as obrigações com terceiros e os investimentos realizados pelos proprietários ou acionistas, além dos lucros e reservas da empresa.
- **Demonstrações do Resultado do Exercício – DRE:** detalha a origem do lucro ou prejuízo (vendas, receitas, custos de mercadorias/produtos/serviços, despesas etc.) durante o exercício social da empresa, incluindo o total de impostos sobre o Lucro Líquido devidos ao governo.
- **Demonstrações dos Fluxos de Caixa – DFC:** fornece um relato dos recebimentos e pagamentos da empresa, relacionados às suas atividades operacionais, de investimentos e financiamentos ao longo do exercício social.

- **Planejamento Estratégico – Orçamento:** define a visão e objetivos de longo prazo, enquanto o orçamento especifica os recursos necessários e sua utilização para alcançar essas metas. Juntas, essas ferramentas asseguram que a organização mantenha o foco em suas metas estratégicas e gerencie seus recursos financeiros de forma eficaz.

8.1 Balanço Patrimonial – Estrutura e importância

O Balanço Patrimonial é uma das principais demonstrações financeiras utilizadas pelas empresas para apresentar sua situação financeira em um momento específico. De acordo com Iudícibus (2009), essa demonstração "apresenta a posição econômica e financeira de uma entidade" (p. 57). Essa ferramenta é fundamental para que gestores, investidores e credores analisem a capacidade patrimonial de uma organização.

O Balanço Patrimonial serve como o relatório financeiro essencial da empresa, sem o qual seria impossível controlar informações sobre débitos e créditos. Ele reflete a situação econômico-financeira da empresa e é normalmente elaborado ao final de cada exercício ou ano fiscal (FRANCO, 2009).

8.1.1 Estrutura do Balanço Patrimonial

- De acordo com Marion (2016), o Balanço Patrimonial é dividido em duas partes principais: ativos e passivos. Os ativos refletem os recursos que a empresa controla, enquanto os passivos e o patrimônio líquido evidenciam as obrigações e as fontes de financiamento da organização (Marion, 2016):

- **Ativos:** Podem ser classificados como circulantes ou não circulantes. De acordo com Silva (2015), destaca que os ativos circulantes são aqueles que se transformarão em dinheiro no curto prazo, enquanto os não circulantes abrangem recursos com um horizonte de tempo superior a um ano.
- **Passivos:** assim como os ativos, os passivos são divididos em circulantes e não circulantes. De acordo com Almeida (2017), os passivos circulantes são obrigações que a empresa deve saldar no curto prazo, enquanto os passivos não circulantes são de longo prazo. Semelhantemente aos ativos, os passivos se dividem em circulantes e não circulantes.

Almeida (2017) aponta que os passivos circulantes são obrigações a serem pagas no curto prazo, enquanto os passivos não circulantes têm vencimento a longo prazo.

- **Patrimônio Líquido:** Representa o valor residual dos ativos da empresa após a dedução dos passivos. Franco (2014) observa que o patrimônio líquido denota diretamente o valor contábil que pertence aos acionistas.

8.1.2 Importância do Balanço Patrimonial

Entender o Balanço Patrimonial permite aos gestores tomarem decisões informadas sobre investimentos e financiamentos, além de proporcionar uma visão clara sobre a saúde financeira da empresa. Como afirma Assaf Neto (2018), "a análise do Balanço Patrimonial é uma ferramenta fundamental para a gestão estratégica das finanças empresariais" (p. 95). Compreender o Balanço Patrimonial permite aos gestores realizarem escolhas informadas sobre investimentos e financiamentos, além de oferecer uma visão clara da saúde financeira da empresa. Assaf Neto (2018) ressalta que "a análise do Balanço Patrimonial é uma ferramenta essencial para a gestão estratégica das finanças empresariais" (p. 95).

Iudícibus (2008) discute as contas do balanço, destacando que:

- Quando os ativos superam os passivos, a liquidez é considerada positiva.
- Quando os ativos são iguais aos passivos, tem-se liquidez nula;
- Quando os passivos são maiores que os ativos, a liquidez é negativa

Além disso, a análise do Balanço Patrimonial permite observar a composição dos recursos da empresa, que podem ser de origem própria ou de terceiros. Conforme Assaf Neto (2007), a estrutura de capital de uma empresa refere-se às fontes de financiamento, podendo ser oriundas de capital de terceiros ou próprio. O capital próprio representa os investimentos dos acionistas na empresa.

- Por meio do Balanço Patrimonial, é possível comparar e analisar diversos indicadores financeiros. Portanto, conclui-se que essa demonstração é um importante instrumento de análise e serve como base para a tomada de decisões. Em conjunto com a DRE, o Balanço Patrimonial gera diversas análises. Alguns desses indicadores são descritos por Silva (2008):
 - margem de lucro líquida: Este indicador muestra o valor líquido gerado a cada venda ou serviço prestado. O cálculo envolve dividir o faturamento pelo resultado líquido do exercício e multiplicar por 100 para obter a porcentagem da margem líquida (SILVA, 2008).

- retorno sobre patrimônio Calculado pela relação entre o patrimônio, presente no balanço, e o faturamento líquido da empresa, extraído da DRE. Essa porcentagem indica o valor gerado pela empresa em relação ao capital social e a outros investimentos no patrimônio líquido (SILVA, 2008).
- Taxa de crescimento do lucro: Este índice é calculado com base em uma conta contábil totalizada no balanço, dividida pelo lucro acumulado dos anos analisados. Para isso, é necessário ter em mãos a documentação atual e de períodos anteriores (SILVA, 2008).
- Retorno sobre ativos: Refere-se aos ativos, como imóveis e equipamentos, e indica quanto eles geram em relação aos investimentos realizados. Esse cálculo pode ser feito usando uma parte da receita e um elemento específico do ativo (SILVA, 2008).
- Índice de endividamento: Calculado pela soma dos passivos, tanto de curto quanto de longos prazos, dividido pelo total de ativos, multiplicado por 100 para obter o percentual. Um índice menor é considerado mais favorável para a empresa

Além disso, a importância do Balanço Patrimonial é evidente, pois se uma empresa não cumprir sua obrigação legal de elaborar este documento, ela não poderá usá-lo como prova em processos tributários, o que a torna vulnerável em estratégias jurídicas. Silva (2008) também ressalta que a empresa poderá ter dificuldades na distribuição de lucros isentos e não conseguirá buscar recuperação judicial sem um balanço adequado.

Portanto, é claro que o Balanço Patrimonial não é apenas uma importante demonstração contábil, mas também uma exigência legal. Esse documento revela a situação patrimonial atual de uma organização e serve como uma fonte de informação para todas as partes interessadas, funcionando ainda como um indicador da receita total (IUDÍCIBUS, 2008).

8.2 Demonstração do Resultado do Exercício – DRE

O artigo 187 da Lei nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades por Ações), instituiu a DRE, assim como no Código Civil Brasileiro, conforme artigo 1.179, como obrigatória (BONHO et al., 2019).

Ainda segundo autor, no seu livro contabilidade básica, segue os tipos de informações as empresas devem constar na DRE, obrigatoriamente pelo artigo 187:

- A receita bruta de vendas e dos serviços, as deduções de vendas, os abatimentos e os impostos;
- A receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- As despesas com vendas, despesas financeiras, deduzindo as receitas, outras despesas operacionais, despesas gerais e administrativas;
- Lucro ou prejuízo operacional, outras receitas e outras despesas;
- Resultado do exercício antes dos impostos sobre a renda e a provisão para impostos;

- Participação em debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições de fundo de assistência ou previdência de empregados que não se caracterizem como despesa;

- O Lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social. Nesse mesmo artigo, consta a exigência que os lançamentos contábeis sigam o princípio do regime de competência tanto para as receitas, quanto para os custos e despesas.

Segue exemplificação da estrutura que a DRE deve seguir, (BONHO et al.,2019, p.88):

- (+) receita de vendas brutas;
- (-) deduções da receita;
- (=) receita líquida;
- (-) custos das mercadorias vendidas;
- (=) lucro bruto;
- (-) despesas operacionais;
- (=) lucro operacional;
- (+/-) resultado não operacional;
- (=) lucro antes de impostos sobre a renda;
- (-) impostos;
- (=) resultado líquido ou lucro ou prejuízo líquido.

As informações da DRE são realizadas a cada novo exercício social, não havendo vinculação com demonstrativos de outros exercícios (BONHO et al.,2019).

De acordo com Pereira Júnior et. al. (2020), a DRE é a ferramenta que apresenta o lucro ou o prejuízo da empresa em um período. Ela permite a tomada de decisões mais assertivas, apresentando com exatidão as informações ocorridas na empresa, possibilitando

aos gestores avaliarem o desempenho da empresa e medir o alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

O SEBRAE (2019) em seu artigo “Como fazer um demonstrativo de resultado”, diz que a Demonstração do Resultado do Exercício, também conhecida como DRE, é um documento contábil de demonstração cujo objetivo é detalhar a formação do resultado líquido de um exercício pela confrontação das receitas, custos e despesas de uma empresa, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência (receitas e despesas devem ser incluídas na operação do resultado do período em que ocorrem).

O DRE é uma importante ferramenta para analisar a lucratividade do empreendimento, e cabe ao gestor saber entender e avaliar. É um resumo dos resultados operacionais e não operacionais. E deve ser usado como uma ferramenta de gestão. Através da DRE é possível fazer análise horizontal e vertical da empresa (SEBRAE, 2019).

Na análise horizontal da empresa são analisadas temporariamente receita e despesas com o objetivo de entender tanto os ganhos como os gastos, auxiliando na tomada de decisão. Já na análise vertical são realizados comparativos de contas de acordo com os seus grupos.

A DRE pode ser combinada com outros relatórios para que se possa ter uma maior visão financeira da empresa (SEBRAE, 2019).

8.3 Demonstração do Fluxo de Caixa – DFC

Conforme José Carlos Marion descreve em seu livro "Contabilidade Empresarial" (2020), a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é uma demonstração financeira que revela as entradas e saídas de caixa de uma entidade durante um período específico. Essa ferramenta é crucial para compreender como as operações da empresa influenciam suas disponibilidades financeiras, possibilitando que analistas e gestores avaliem a eficiência da empresa em gerar e administrar seu caixa.

8.3.1 Estrutura da DFC

A DFC é dividida em três seções principais:

- **Atividades Operacionais:** Esta seção aborda as transações primárias que geram caixa, como vendas e pagamentos a fornecedores. Marion (2019, p. 328) esclarece que as

atividades operacionais incluem “todos os movimentos de caixa decorrentes das transações fundamentais da empresa, como recebimento de clientes e pagamentos realizados a fornecedores.”

- **Atividades de Investimento:** Abrange entradas e saídas de caixa ligadas à compra e venda de ativos de longo prazo, como imóveis e maquinário. Segundo Marion (2019, p. 329), “as atividades de investimento refletem as consequências das decisões de longo prazo da empresa sobre o fluxo de caixa, destacando as transações de aquisição e venda de ativos fixos e investimentos.”
- **Atividades de Financiamento:** Envolve operações que impactam o capital próprio e as obrigações financeiras da empresa, como a emissão de ações e o pagamento de dividendos. Marion (2019, p. 330) menciona que “as atividades de financiamento demonstram como a empresa capta e emprega recursos para suas operações e crescimento, abrangendo empréstimos, pagamento de dividendos e emissão de ações.”

8.3.2 Métodos de Elaboração

Existem dois métodos principais para a elaboração da DFC:

- **Método Direto** Este método apresenta diretamente as movimentações de caixa. De acordo com Marion (2019, p. 332), “o método direto expõe detalhadamente os fluxos de caixa operacionais, proporcionando uma perspectiva mais clara das receitas e despesas em caixa.”
- **Método Indireto:** Este método começa com o lucro líquido e faz ajustes para reconciliá-lo com o fluxo de caixa operacional. Marion (2019, p. 333) destaca que “o método indireto ajusta o lucro líquido com itens não monetários e mudanças nos ativos e passivos circulantes.”

8.3.3 Importância da DFC na Gestão Financeira

Iudícibus (2020) ressalta o papel vital da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) na administração financeira das empresas. A DFC é um documento essencial que fornece uma visão abrangente sobre a capacidade da empresa de gerar e utilizar caixa, sendo sua relevância destacada pelos seguintes aspectos:

- **Avaliação da Liquidez:** A DFC permite que os gestores e investidores analisem a liquidez da empresa, isto é, sua capacidade de honrar compromissos de curto prazo. Iudícibus (2020, p. 384) afirma que “avaliar o fluxo de caixa das atividades operacionais é fundamental para verificar se a empresa possui recursos suficientes para cobrir suas despesas operacionais e financeiras.”
- **Análise de Performance:** O DFC oferece uma visão sobre a habilidade da empresa em gerar caixa a partir de suas operações, investimentos e atividades financeiras. Iudícibus (2020, p. 386) afirma que “a habilidade de gerar caixa é um indicador essencial da saúde financeira da empresa, refletindo sua capacidade de manter operações e financiar investimentos.”
- **Planejamento e Controle:** Para o planejamento financeiro, a DFC é uma ferramenta indispensável, ajudando na previsão de fluxos de caixa futuros e no monitoramento das receitas e despesas. Iudícibus (2020, p. 388) menciona que “um bom planejamento financeiro exige uma compreensão precisa dos fluxos de caixa esperados, e a DFC fornece uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias financeiras e orçamentárias.”
- **Identificação de Problemas de Liquidez:** A DFC também auxilia na detecção de problemas de liquidez antes que se tornem críticos. Segundo Iudícibus (2020, p. 390), “analisando a DFC, gestores podem identificar potenciais déficits de caixa e aplicar medidas corretivas para evitar crises financeiras.”
- **Tomada de Decisões:** A DFC oferece informações cruciais para decisões estratégicas e operacionais. De acordo com Iudícibus (2020, p. 392), “dados fiáveis sobre fluxos de caixa permitem que a administração faça escolhas informadas sobre investimentos, financiamentos e atividades, garantindo a eficiência financeira.”

Segundo Iudícibus (2020), a Demonstração do Fluxo de Caixa é uma ferramenta fundamental na contabilidade financeira, pois apresenta uma visão minuciosa das transações de caixa. Isso possibilita que gestores, investidores e demais interessados avaliem a saúde financeira da empresa com maior eficácia.

8.4 Planejamento Estratégico – Orçamento

Segundo o SEBRAE (s.a), em seu *e-book* Planejamento Estratégico: dos primeiros passos até a execução, o planejamento estratégico é um processo sistêmico, que tem por

finalidade estruturar os objetivos estratégicos da empresa, essa estruturação nasce de uma análise prévia de todo o contexto organizacional. Sendo a partir daí executado uma série de tarefas como: análises de cenários; criação de objetivos de médio e longo prazo, definição de metas e plano de ações para alcançar tais objetivos, para tanto, se usa ferramentas de gestão, como SWOT (levantamento das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) e criação de indicadores para medir se as ações estão levando aos resultados almejados.

O planejamento estratégico tem como finalidade garantir à sustentabilidade do negócio, através de um processo estruturado, as empresas se preparam para o futuro, tendo uma noção exata de onde está e onde quer chegar (PEREIRA, 2016).

O planejamento visa direcionar as atitudes da empresa em rumo aos seus objetivos, de forma a ter uma previsibilidade acerca do futuro da organização (GUAZZELLI, *et al.*, 2018). No entanto as autoras pontuam que não há um modelo pré-estabelecido para auxiliar no desenvolvimento desse planejamento, visto que cada organização deve elaborar o seu modelo de acordo com suas especificidades e com certa flexibilidade.

Ter um planejamento estratégico é essencial para o sucesso organizacional. Nele é elaborado um conjunto de mecanismos que interagem de forma sistêmica para o desenvolvimento da empresa, estabelecendo e cumprindo metas até alcançar os objetivos propostos (SEBRAE, s.a).

Ainda de acordo com o SEBRAE, o planejamento estratégico focado em metas é o mais comum de ser visto. Tendo seu foco na definição da missão, visão e valores da organização, assim como nas metas a serem cumpridas, será através desse processo que os objetivos estratégicos serão atingidos.

8.4.1 Planejamento Orçamentário Empresarial

Segundo Alves *et al.* (2017) em seu livro Controladoria Avançada, no que se refere ao planejamento orçamentário empresarial, se faz necessário que o processo de gestão empresarial, esteja coerente com as ações administrativas de planejamento, execução e controle e para isso a sua estrutura orçamentária deve estar em harmonia com o modelo de gestão.

Ainda segundo Alves *et al.* (2017) o orçamento representa um plano financeiro em um determinado período, este é usado para que seja possível implementar as estratégias definidas

no planejamento. O orçamento financeiro não é meramente uma estimativa, e sim um compromisso dos gestores das áreas envolvidas, com as metas e objetivos já definidos. Esses gestores devem estar comprometidos com a cobrança dos resultados e devem previamente quantificar e especificar as datas das ações que terão de serem executadas para se atingir os resultados previamente definido no orçamento financeiro.

O orçamento demonstra as preferencias e a direção da organização deve seguir e ainda favorece condições de avaliação de desempenho dos setores e dos gestores. E reforça que a participação dos gestores na elaboração do orçamento é de extrema importância (ALVES *et al.* 2017).

De modo resumido segue a visão dos fundamentos do sistema orçamentário (ALVES *et al.* 2017):

- **Envolvimento dos gerentes da empresa:** é necessário que eles tenham grande parte na participação do processo de planejamento e controle, pois assim se obtém seu engajamento.
- **Comunicação completa:** é preciso que exista conformidade entre os sistemas de informação, a tomada de decisão e o modelo empresarial.
- **Perspectivas reais:** é necessário que o sistema apresente metas desafiadoras, para que seja incentivador, no entanto, essas metas devem ser possíveis de serem atingidas.
- **Execução adaptável:** a valorização do sistema orçamentário está no processo de criar planos, assim, o sistema deve possibilitar a correção e os ajustes, como a revisão de valores e de planos.
- **Identificação do estímulo particular e de grupos:** o sistema orçamentário representa uma das mais significativas ferramentas de avaliação de desempenho.

De acordo com Pereira (2016), o planejamento orçamentário, exige a participação ativa do profissional de controller e dos gestores das áreas da empresa para definição das diretrizes e decisões estratégicas. O autor destaca ainda que nesse contexto há dois tipos de planejamento:

- **Planejamento Estratégico:** que atende aos objetivos empresariais, voltado para o desempenho da organização, proporcionando uma visão do futuro mais específica e utilizando a ferramenta SWOT (identificação de: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro do contexto empresarial).
- **Planejamento Empresarial:** que define objetivos e políticas operacionais da organização, utiliza do orçamento empresarial como uma ferramenta no processo, busca

equilibrar os subsistemas internos da organização e é realizado tanto a curto quanto em médio prazo.

Alves *et al.* (2017) relata que para elaboração do orçamento deve se observar alguns critérios mínimos, segue alguns deles:

- Os gestores responsáveis pela área devem contribuir no desenvolvimento do orçamento;
- É importante que o orçamento seja dinâmico, flexível, sendo possíveis adaptações e ajustes aos desvios, alinhando o previsto com o realizado;
- Faz-se necessário que o orçamento seja elaborado pensando nos cenários favoráveis e desfavoráveis, desta forma é possível estabelecer planos de ações para estes cenários;
- O orçamento deve ser coerente com os objetivos estratégicos da organização.

8.4.2 Entendendo a relevância do Planejamento Orçamentário

O orçamento é uma ferramenta de destaque no controle do sistema gerencial, ele permite quantificar e sinalizar as metas a ser alcançado, traçar rotas, analisar desvios, fazer correções, auxiliando na visão do andamento do planejamento financeiro. Conforme (CALVO, *et al.*, 2013) a gestão de toda organização requer que sejam realizados importantes etapas do ciclo administrativo, como planejar, organizar, executar e controlar. Neste contexto se insere o planejamento orçamentário, como uma forma de planejar e monitorar a visão estratégica e econômica do negócio.

O SEBRAE (2023) incentiva os empresários na elaboração do orçamento, a instituição escreve em seu artigo: Orçamento: Um Assunto Muito Sério! “Elaborar (e seguir) de forma eficiente o orçamento é a chave do equilíbrio financeiro da sua empresa (SEBRAE, 2023)”.

Preparar cuidadosamente uma previsão das receitas e despesas da empresa através do orçamento permite projetar uma visão futura para aquele período de tempo, e ao manter permanentemente o acompanhamento desse orçamento, possibilita a empresa tomar ações durante o percurso, principalmente se precisar tomar ações para corrigir erros e problemas (SEBRAE).

Andrade (2020), em seu livro Orçamento Empresarial e Planejamento Estratégico, dá foco em dizer que, assim como o planejamento estratégico, o orçamento empresarial é essencial para que as metas e objetivos estratégicos sejam alcançados. E relata a importância

de se ter um orçamento contemplando os recursos necessários para a realização de tais metas e objetivos, assim como o seu monitoramento, comparando o previsto com o realizado. O autor também pontua a vantagem do orçamento em possibilitar a redução dos impactos do ambiente externo (ameaças) e melhor aproveitamento das oportunidades no ambiente interno, resultando em aumento dos resultados financeiros.

O SEBRAE (2023) reforça ainda que infelizmente há muitos gestores que não dão a devida importância à aplicação orçamentária e que isso é um grande erro que pode prejudicar muito a empresa e até mesmo colocar seu futuro em risco.

SEBRAE (2023) cita três principais vantagens do orçamento empresarial:

- Promove um controle financeiro mais aprimorado;
- Possibilita fazer o planejamento estratégico empresarial;
- Oferece dados concretos da empresa.

A formalização do processo orçamentário possui vantagens incontestáveis na visão do Storino (2016), não importando seu tamanho ou incertezas que cercam a organização. Ele as descreve:

- O orçamento formal, faz com que a gestão pense antecipadamente, uma vez que suas responsabilidades já estão definidas;
- Define expectativas que permitem julgar os desempenhos futuros;
- Auxilia na coordenação de esforços conjuntos de forma a ordenar os objetivos das partes com o objetivo geral do planejamento estratégico;
- Permite a empresa a identificar talentos e desenvolvê-las para assumir maiores desafios futuros. Manter a filosofia de trabalho em grupo é fundamental para o alcance dos objetivos.

Apesar de existirem muitas críticas ao orçamento, ele se destaca como uma das principais ferramentas de controladoria. Segue as principais críticas de Alves *et al.* (2017):

- Pode gerar frustrações nos gestores referentes aos resultados alcançados;
- Fixação do plano traçado, podendo gerar conformismo e insatisfação;
- Dificuldades de adquirir dados quantitativos para futuras previsões;
- Pode gerar rotinas contábeis em excesso e isso gastar muito tempo.

No entanto, os referidos autores acima, também descrevem alguns benefícios relevantes do planejamento orçamentário:

- O orçamento permite transmitir o planejamento financeiro para toda a organização;

- Faz com que os gestores das áreas sejam impostos a planejar e refletir sobre o futuro da empresa. Afinal, possuem responsabilidades no resultado;
- O orçamento favorece com que os recursos financeiros sejam empregados de forma mais eficaz;
- O desenvolvimento do orçamento permite que todos da organização trabalhem em prol dos mesmos objetivos. Fazendo com que os gestores interajam entre si;
- O orçamento permite uma avaliação de desempenho dos gestores e áreas;
- Comunicação apropriada dos objetivos e metas da organização;
- Permite que a empresa tenha uma visão antecipada das ações que devem ser tomadas e utilização dos recursos. Importante reforçar que o orçamento não tem objetivo somente de prever o que será gasto, mas também definir e traçar os objetivos por área da empresa.

8.4.3 Entendendo a função do Orçamento no Planejamento Estratégico

O orçamento é um importante instrumento na administração de empresas. Ter ciência de sua relevância permite que as empresas usem essa ferramenta como forma de gestão, planejando as ações em prol do alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico (ALVES *et al.*, 2017).

Com a globalização, as mudanças no mundo dos negócios se tornam a cada dia mais veloz e instável. O uso do orçamento permite que a organização tome decisões rápida e hábil, colaborando para a continuidade do negócio e possibilitando ampliar sua lucratividade (ALVES *et al.*, 2017).

O orçamento é uma ferramenta quantitativa formalizada, que parte do comportamento do passado com um olhar para possíveis mudanças futuras, quantificando em termos econômicos e financeiros as atividades da empresa ou instituição no sentido de se obter uma previsão de gastos (ANDRADE, 2020).

O orçamento pode ser usado para qualquer segmento, natureza e porte da organização. Ele permite uma visão futura através do previsto e é necessário que ocorra um controle e acompanhamento entre o previsto e o realizado norteando aos responsáveis pelo orçamento, favorecendo uma visão mais realista possível da situação futura, ajustando e implantando ações de acordo com as necessidades em benefício de nortear o futuro para o alcance das metas (ALVES *et al.*, 2017).

Soares (2011) reforça para que o orçamento atenda sua função, é essencial que o orçamento empresarial seja acompanhado continuamente, analisando se estão sendo cumpridos os planos preestabelecidos e quais as variações que podem afetar o planejamento, sempre comparando o orçado com o realizado. O controle orçamentário promove a visualização geral das informações do sistema orçamentário.

De acordo com Alves *et al.* (2017) o planejamento orçamentário tem a finalidade de gerir e prever os resultados futuros, por meio do orçamento ficam claras e definidas quais são as metas de cada área, trazendo transparência em relação aos objetivos de onde a empresa pretende chegar. Aborda que o orçamento eficiente deve abranger todos os colaboradores da empresa, de forma que todos caminhem na mesma direção, conforme o planejamento orçamentário. Para elaboração do orçamento deve se contemplar as previsões do que se espera que ocorra em cada área, no mercado econômico de forma geral, e considerar sempre os dados históricos da empresa, possibilitando um mínimo de previsibilidade.

O orçamento empresarial é a representação do planejamento estratégico, em que é praticável definir objetivos e metas empresariais, ponderando o que se pretende para os negócios da empresa e permitindo uma visão transparente das atividades que cada colaborador precisa desenvolver para que a organização consiga alcançar seus objetivos (ALVES *et al.* 2017).

O orçamento corresponde ao plano financeiro para execução da estratégia da organização em um período específico. Representa mais que uma estimativa, pois precisa estar fundamentado na responsabilidade dos gestores em termos de metas a serem atingidas. O orçamento contempla as necessidades e a direção da empresa para um determinado período e favorece condições de avaliação de desempenho da empresa, das áreas internas e também de seus gestores (ALVES *et al.*, 2017).

Segundo Andrade (2020), o objetivo do orçamento perpassa por:

- Planejar: programar de forma lógica e sistematizada, as ações de curto prazo, contribuindo para o planejamento estratégico de longo prazo;
- Coordenar: coordenar ações das diversas áreas da empresa, garantindo a sinergia e consistência das ações;
- Comunicar: Comunicar aos gestores e equipe os objetivos estratégicos da empresa;
- Motivar: gerar senso de pertencimento, onde todos conhecem as metas e são estimulados a alcançá-las;

- Controlar: Controlar as ações, fazendo medição do previsto versus realizado, fazendo os ajustes necessários;
- Avaliar: Proporcionar base para avaliação dos resultados de cada departamento, baseando nas metas, objetivos estratégicos e recursos disponibilizados.

8.4.4 Organização do Planejamento Orçamentário

Para o processo orçamentário são necessários recursos, como pessoas, tecnologia, sistemas de informação, recursos materiais. Normalmente a condução do processo orçamentário é conduzida pela área de controller. Abaixo os fatores segundo Alves *et al.* (2017) para elaboração e ordenação do orçamento, assim como sua aplicação anual e execução:

- Comitê Orçamentário: formação de um comitê para tomada de decisões referente ao orçamento anual. Normalmente é composto por membros da diretoria, controller e responsável direto pelo processo do orçamento;
- Princípios orçamentários: são estabelecidos pelo comitê as regras e premissas orçamentárias;
- Estrutura orçamentária: Definição da estrutura orçamentária, coerente com os subsistemas, princípios e valores da organização;
- Estrutura contábil: é função do controller, estruturar e controlar o sistema de informação contábil, de modo a atender os princípios orçamentários definidos pela empresa, levando em consideração missão e metas da organização.

Faz-se necessário aqui, detalhar um pouco melhor alguns critérios dentro da estrutura contábil (ALVES *et al.*, 2017):

- Definir os métodos de contabilização de receitas e despesas;
- Definir os métodos de distribuição de gastos, caso necessário;
- Desenvolver manuais para os procedimentos;
- Estruturar a conta contábil;
- Definir as áreas de responsabilidade para integração à conta contábil;
- Definir e produzir tabelas de unidade de negócios, centros de lucros e custos – estruturar o plano de contas contábil.

- Sistema de apoio: determinar a tecnologia do sistema de informação, e sistemas de apoio para fazer os cálculos necessários para lançamento do orçamento;
- Relatórios: definir quais os relatórios que demonstraram a elaboração e controle da peça orçamentária;
- Cronograma: fazer cronograma constando as etapas do processo orçamentário, contemplando provisão, projeção e controle.

8.4.5 Tipos de orçamento

O SEBRAE (2023) pontua que há vários tipos de orçamento, que cada empresa deve de acordo com as características de cada negócio, definir qual a melhor metodologia a ser usada. Segue alguns tipos de planejamento orçamentário que eles citam:

- Planejamento estático: corresponde a um orçamento que não deve sofrer alterações ou correções depois de elaborado.
- Planejamento flexível: permite fazer alterações e adequações para que o orçamento se mantenha atualizado durante sua vigência.
- Planejamento incremental: usa como base para projeções futuras, os dados orçamentários de períodos anteriores. Esta é uma tática rápida e de custo reduzido, no entanto, deve se tomar cuidado com a superficialidade, pois muitos gestores apenas aplicam um índice inflacionário ou um índice esperado para o crescimento da empresa, e isso pode não retratar o melhor cenário para o orçamento.
- Planejamento contínuo: esse método parte do planejamento realizado inicialmente para o período e faz revisões em períodos curtos, como mensais, trimestrais, semestrais. Este método tem como objetivo manter o controle das receitas e despesas, de forma que seja possível tomar ações rápidas para fazer as correções de rota, se necessário. É muito utilizado em empresas que mudam constantemente seus processos em função de sazonalidade, ou ciclo de produtos.

Storino (2016) em seu livro *Orçamento Empresarial Como Uma Ferramenta de Gestão*, também descreve que não há um padrão único de orçamento para todos os tipos de empresa. Que o plano de orçamento deve ser de acordo com cada ramo de atividade, no entanto, as projeções estimadas de receitas, custos, despesas, investimentos, de caixa futuro são muito parecidas. Ele cita alguns tipos de orçamento que se seguem:

- Orçamentos estáticos;
- Orçamento flexível;
- Orçamento incremental;
- Orçamento base zero: Leva em consideração que o orçamento será realizado sempre na perspectiva como se fosse a primeira vez;
- Orçamento baseado na filosofia KAIZEN: Baseia-se no processo de melhoria contínua, aliadas a redução de custos e despesas. O desafio desse processo é que à medida que o tempo passa (período de vigência daquele orçamento), diminui as chances de conseguir atingir tais reduções e isso causa frustrações em toda a organização.

As formas mais usadas de orçamento empresarial são na realidade um misto de Orçamento Fixo e Orçamento Variável, onde o programa de controle de lucros leva em consideração informações passadas como base para projeções futuras, mas sempre observando as condições internas e externas da companhia, mudanças em condições econômicas, expansão e contratação de mercados, análise apurada da concorrência e de produtos competidores, introdução de produtos novos e melhorias em produtos já fabricados e finalmente uma avaliação criteriosa da base de clientes e consumidores. Tudo isso forma a base para estimativas em bases mais realistas do futuro dos negócios (STORINO, 2016, p.15).

Soares (2011), aborda que no processo de elaboração do orçamento, devem seguir as seguintes fases:

- Determinar objetivos e metas;
- Programar atividades de cada departamento ou setor;
- Comparar o realizado com o orçado;
- Fazer ajustes necessários, retroalimentação.

9 METODOLOGIA DE PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa para levantamento de dados para entendimento de forma mais ampla do nosso problema de pesquisa. Enviou-se um questionário elaborado através do Google Forms, com 13 perguntas, que continham questões alternativas e descritivas, para 256 gestores de empresas do setor do transporte. Destes 256 envios, tiveram 42,18% de resposta.

As pesquisas foram realizadas com empresas associadas à sindicatos, CNT (Confederação Nacional de Transporte), empresas participantes do projeto “Comjovem” da NTC&Logística e pós-graduandos nos cursos ITL, que fazem parte do setor rodoviário.

Quanto a população e amostra, foi aplicada a pesquisa não-probabilística, que segundo YIN (2010, apud Lima et.al, 2022) não se utiliza de cálculo amostral para selecionar os participantes, pois pressupõe os critérios de conveniência ou acessibilidade do pesquisador junto à essa base, tornando-a objeto de análise para representar toda a população.

A referida pesquisa realizada no trabalho, considerou os seguintes pontos:

- Identificação do método e abordagem;
- Seleção da amostra;
- Método para coleta e tratamento de dados;
- Análise dos dados coletados.

A pesquisa qualitativa, segundo Flick (2009) pode ser definida pelas seguintes características:

- Análise de experiência dos indivíduos ou determinados grupos;
- Observação de práticas de interação ou comunicação;
- Investigação ou semelhanças em determinados comportamentos.

Segundo Richardson (1999 apud Guimarães 2004) as pesquisas qualitativas permitem a descrição da complexidade do problema pesquisado, através de análises das variáveis e visando facilitar a compreensão e classificação dos processos no âmbito empresarial.

No projeto utilizamos a análise de referencial bibliográfico no contexto da abordagem qualitativa, baseada em três principais objetivos: fundamentar a teoria, evidenciar as lacunas da pesquisa e definir as abordagens metodológicas que já foram colocadas em estudos anteriores.

A fundamentação da teoria visa identificar os conceitos-chave e teorias relevantes e segundo Flick (2009), essa etapa é fundamental para garantir que os conceitos estejam plenamente alinhados com a abordagem metodológica escolhida para pesquisa, para que desta maneira a

formulação das hipóteses e questionamentos da pesquisa sejam realizadas com embasamento teórico.

Outro ponto importante mencionado por Minayo (2012), refere-se a etapa de identificação das lacunas em uma pesquisa, que segundo o autor, permite justificar a relevância da pesquisa realizada além de promover a construção de novas informações que podem servir como complemento a novas pesquisas e até mesmo desafiar algumas teorias já existentes.

Por fim, segundo Flick (2009) para garantir a eficiência da metodologia utilizada na pesquisa é realizada a definição de sua abordagem, podendo ser através de entrevistas, observações e até mesmo análises de documentos. Para o autor, a utilização de práticas que já foram testadas anteriormente além de demonstrar a rigidez da metodologia, podem ser aplicadas a novas pesquisas.

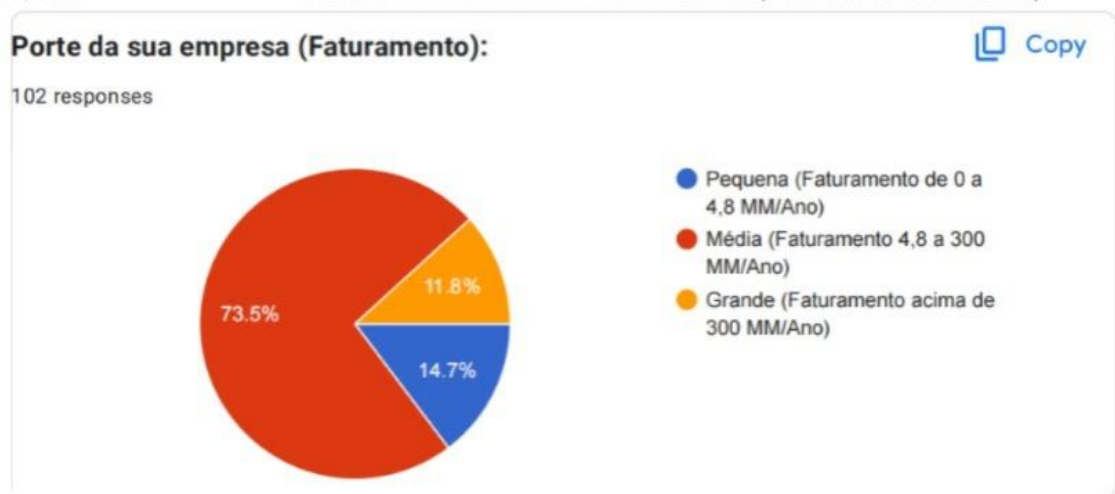
Para este trabalho, a coleta de dados, foi realizada através do questionário buscando analisar os dados nas seguintes dimensões:

- Dados das empresas do setor de transportes: identificando o segmento, local da sede (região), porte da empresa, quantidade de funcionários das empresas respondentes, estrutura setor contábil;
- Identificação dos relatórios financeiros utilizados pelas empresas: a fim de entender se as empresas do setor utilizam alguns dos principais relatórios financeiros, como Balanço, Balancete, DRE, DFC, Orçamento;
- Periodicidade de análise dos relatórios pela empresa: a fim de identificar se os relatórios são utilizados na gestão financeira da empresa e em suas decisões estratégicas;
- Melhorias para análise e decisões estratégicas: questão descritiva respondida pelos gestores.

Todos os conceitos abordados na metodologia visam conectar o estudo atual a técnicas já existentes. Para Gibbs (2009) o uso do referencial reforça a credibilidade do trabalho realizado, além da possibilidade de reaplicá-los pois são baseados em metodologias consistentes.

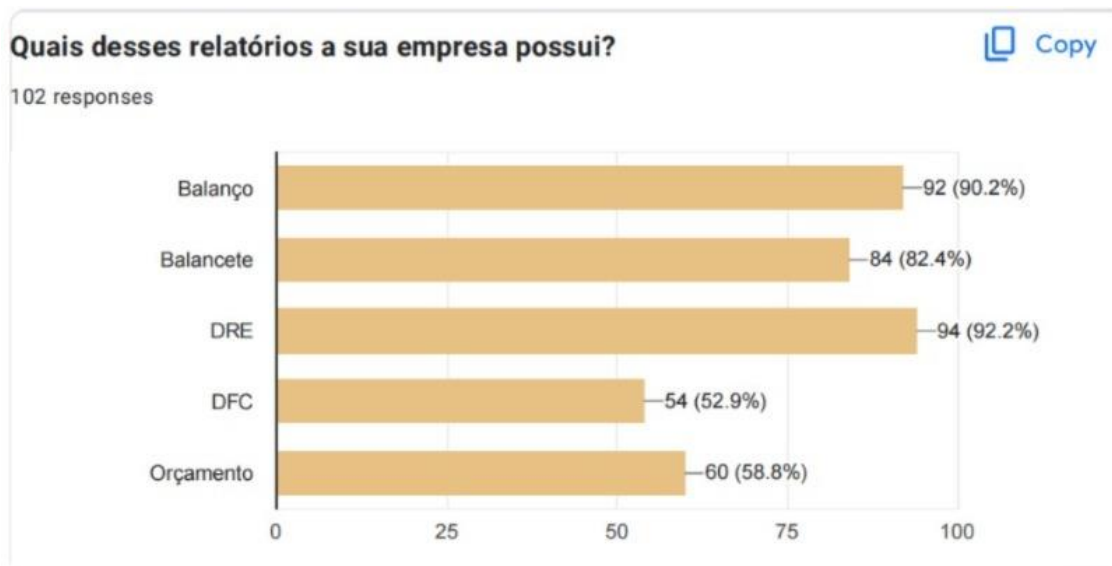
10 ANÁLISE DE DADOS

Conforme o relatório de gráficos do Anexo I página 55, em resposta a primeira questão, identificamos que 94,4% das respostas são de gestores que atuam em empresas do transporte rodoviário de cargas. Destes, 55,9% tem sua matriz na região Sul do Brasil, 37,3% na região Sudeste, e demais nas regiões Norte e Nordeste.



Na análise dos dados levantados, podemos observar no gráfico acima o perfil do porte das empresas que contribuíram com as informações na pesquisa, sendo 88,2% são de porte pequeno e médio, sendo a maioria.

Analisando o gráfico abaixo apresentado na pesquisa conforme Anexo I, página 55, é possível identificar que há pouco uso de alguns relatórios financeiros importantes em empresas de pequeno e médio porte do setor de transporte rodoviário de cargas, que são a maioria das empresas que forneceram as informações para pesquisa.



Percebe-se que os relatórios menos utilizados são o Orçamento e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC), com 41,2% e 47,1% das empresas não fazendo uso deles, respectivamente. Já o Balancete não é utilizado por 17,6% das empresas. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial têm uma adesão maior, com apenas 7,8% e 9,8% respectivamente não utilizando.

Empresas do setor de transporte rodoviário de cargas possuem características particulares, como elevados custos operacionais relacionados a manutenção da frota, combustível, mão de obra e pedágios. De acordo com Gitman e Zutter (2018) os relatórios financeiros permitem uma análise precisa desses custos, acompanhando receitas, despesas, fluxo de caixa, lucros e prejuízos. Através de uma visão clara, possibilita melhor distribuição de recursos, planejar futuros investimentos e avaliar a rentabilidade das operações.

Através da análise dos relatórios financeiros é possível identificar problemas financeiros, otimizar processos e aumentar a eficiência, o que ajuda a manter a empresa competitiva no mercado. Segundo Crepaldi (2019), a contabilidade gerencial é fundamental para fornecer informações relevantes para o processo de tomada de decisão.

Os relatórios contábeis desempenham um papel crucial em qualquer organização que busca uma gestão eficiente e sustentável. Entre os mais relevantes, destaca-se o Balanço Patrimonial, relatório essencial para avaliar a capacidade de solvência da empresa e sua estrutura de capital, sendo uma base para decisões estratégicas, como a compra de novos veículos ou renegociação de dívidas. O Balanço Patrimonial oferece uma visão completa dos ativos e passivos, facilitando a avaliação do patrimônio.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório financeiro obrigatório, regido pela Lei nº 6.404/1976 e pelo Código Civil Brasileiro, que detalha o resultado líquido de um exercício por meio da confrontação de receitas, custos e despesas. Esse documento é essencial para avaliar a lucratividade de uma empresa, fornecendo informações fundamentais para a gestão eficiente e o planejamento estratégico (BONHO et al., 2019). No caso das empresas de transporte rodoviário, a DRE permite a análise de custos específicos, como combustível, manutenção e pedágios, fatores cruciais para determinar a rentabilidade. Além disso, sua estrutura inclui etapas como Receita Bruta, Receita Líquida, Lucro Bruto, Despesas Operacionais e Resultado Líquido, compondo uma visão detalhada do desempenho financeiro.

A ausência de uma DRE regular compromete especialmente as pequenas e médias empresas, dificultando a identificação de ineficiências e o alinhamento entre custos e receitas, o que pode levar à insolvência. O relatório também serve como base para análises financeiras detalhadas, como as análises horizontal e vertical, que identificam tendências e distribuições de despesas. Quando combinada com outros relatórios, como o Balanço Patrimonial, a DRE amplia a visão sobre a saúde financeira da empresa. No entanto, sem esse instrumento, as decisões estratégicas são tomadas com informações incompletas, aumentando os riscos de insucesso e a vulnerabilidade financeira do negócio (BONHO et al., 2019).

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é um relatório contábil fundamental para uma gestão empresarial sólida e sustentável. Ela fornece informações detalhadas sobre as entradas e saídas de caixa de uma empresa em determinado período, permitindo avaliar como operações, investimentos e financiamentos impactam as disponibilidades financeiras. Conforme Marion (2020), este relatório é essencial para avaliar a capacidade da empresa de gerar caixa para sustentar suas operações diárias, investir em ativos de longo prazo e obter recursos para financiar suas atividades e expansão. A DFC é dividida em três seções principais: atividades operacionais, atividades de investimento e atividades de financiamento, cada uma com uma função específica.

A DFC é essencial para uma gestão financeira eficaz, permitindo avaliar a liquidez, identificar problemas financeiros, planejar investimentos e tomar decisões estratégicas (Iudícibus, 2020). Nas empresas de transporte rodoviário de cargas familiares de pequeno e médio porte, a ausência de uma DFC regular compromete a gestão financeira, dificultando a avaliação da capacidade de honrar compromissos financeiros, planejar investimentos

estratégicos, como aquisição de novos veículos, e identificar gargalos financeiros que podem levar a crises. Além disso, a falta de controle adequado sobre o fluxo de caixa é uma das principais causas de insolvência nesse segmento, onde margens de lucro são estreitas e os custos operacionais são altos.

O planejamento estratégico e orçamentário são fundamentais para a gestão sustentável de qualquer empresa, proporcionando uma estrutura organizada para alcançar objetivos de médio e longo prazo. O planejamento estratégico envolve análise do ambiente organizacional, definição de metas e planos de ação, e uso de indicadores para monitorar resultados (Pereira, 2016; Guazzelli et al., 2018). Já o planejamento orçamentário oferece um plano financeiro que ajuda a quantificar metas e controlar desempenho, garantindo alocação eficiente de recursos e alinhamento entre objetivos organizacionais e setoriais (Alves et al., 2017). Os orçamentos podem ser estáticos, flexíveis, incrementais, base zero ou focados em melhoria contínua.

A falta de planejamento estratégico e orçamentário pode comprometer a viabilidade de empresas familiares de transporte rodoviário de cargas, tornando-as vulneráveis a crises financeiras e riscos de fechamento precoce. É essencial definir metas realistas, coletar dados precisos e evitar burocratização excessiva. Um planejamento eficaz promove transparência, alinhamento de esforços organizacionais e mitigação de impactos de ameaças externas (Alves et al., 2017). A implementação de um sistema de planejamento estratégico e orçamentário garante sustentabilidade e eficiência, permitindo adaptações às condições do mercado.

Em empresas familiares, que muitas vezes possuem uma gestão menos profissionalizada, é ainda mais importante a utilização desses relatórios para permitir uma administração financeira mais eficiente e baseada em dados concretos (OLIVEIRA, 2015), garantindo a sustentabilidade e o crescimento do negócio. A gestão financeira também assegura o cumprimento das obrigações trabalhistas, fiscais e regulamentárias, além de contribuir para a captação de novos investimentos e acesso a crédito em instituições financeiras. De acordo com Marion (2016), com a análise desses relatórios, as empresas podem ajustar as políticas de preços, e identificar gargalos operacionais.

A análise dos gráficos da pesquisa revela que há uma subutilização de relatórios financeiros importantes em empresas de pequeno e médio porte do setor de transporte de cargas. A pesquisa demonstra que ainda há espaço para aumentar o uso de relatórios financeiros no setor de transporte rodoviário de cargas familiares de pequeno e médio porte

no Brasil, a ausência de práticas contábeis estruturadas tem sido um desafio para a sobrevivência e competitividade dessas empresas.

Nas empresas de transporte rodoviário de cargas familiares de pequeno e médio porte, a falta de utilização regular desses relatórios pode levar a consequências graves, como falta de controle financeiro (desconhecimento sobre o fluxo de caixa e os custos operacionais pode resultar em dificuldades de liquidez; tomada de decisões ineficiente). Sem dados precisos, gestores podem tomar decisões que comprometem a viabilidade do negócio; incapacidade de obter crédito (bancos e investidores exigem relatórios contábeis bem estruturados para liberar financiamentos); risco de encerramento/fechamento precoce, como observado em muitas empresas familiares no Brasil.

A adoção de práticas contábeis sólidas e a elaboração de relatórios financeiros, como o balanço patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa, são fundamentais para a gestão eficiente e sustentável das empresas de transporte rodoviário de cargas. Esses relatórios organizam a empresa internamente, asseguram o cumprimento de obrigações legais e fornecem dados estratégicos para a tomada de decisões.

O balanço patrimonial e a DRE permitem analisar o desempenho e a lucratividade das empresas, sendo indispensáveis para o planejamento e controle financeiro. A ausência desses relatórios, especialmente em empresas familiares de pequeno e médio porte, compromete a eficiência da gestão e a capacidade de adaptação às demandas do mercado. Já a Demonstração do Fluxo de Caixa oferece uma visão detalhada da liquidez, ajudando na otimização de recursos e na tomada de decisões estratégicas.

A integração entre planejamento estratégico e orçamento empresarial complementa esses esforços, ampliando a previsibilidade financeira, otimizando o desempenho operacional e preparando as empresas para responder a desafios do mercado. Assim, essas práticas, quando implementadas de forma eficiente, garantem a solidez, o crescimento e a longevidade das empresas no competitivo setor de transportes.

11 CONCLUSÃO

No estudo do referencial teórico apresentado, é relatado por vários autores a importância dos temas abordados e enfatizado a relevância da utilização efetiva dos relatórios financeiros para um desempenho eficiente da gestão organizacional.

A CNT (Confederação Nacional do Transporte), traz um panorama da importância do setor de transporte rodoviário de cargas para a economia brasileira. Sua representatividade no que tange a sua contribuição para o PIB, na geração de empregos diretos e indiretos, na integração logística, na capilaridade, na coesão social, etc., tornando-o como essencial para o desenvolvimento econômico do país.

O transporte rodoviário de cargas, são majoritariamente representados por empresas de natureza familiar de pequeno e médio porte (SEBRAE, 2023). Esse contexto traz consigo uma grande preocupação em relação a profissionalização da gestão no âmbito organizacional. Visto que é bastante comum, que interferências relacionadas a interesses pessoais de familiares, interfira no processo decisório, desprivilegiando a boa gestão financeira e de governança corporativa das empresas. Este é um dos desafios apontados na pesquisa teórica, onde o conflito de interesses, a falta de disciplina no que tange a destinação dos lucros, entre outros fatores, ocasionam tomadas de decisão que nem sempre visam o que é melhor para a empresa e sim interesses pessoais, prejudicando o desempenho sustentável dos negócios. Diante a este cenário, a aplicação dos relatórios financeiros, permite mitigar esses tipos de problemas e tornar a gestão mais profissionalizada, organizada, contribuindo para a assertividade do processo decisório com foco nos objetivos organizacionais, uma vez que os gestores possuem em suas mãos relatórios tangíveis e confiáveis, permitindo uma melhor visão do cenário.

Na análise dos resultados da pesquisa por amostragem, pode-se observar, que há margem para que as empresas se utilizem mais dos relatórios financeiros (balanço patrimonial, balancete, demonstrativo do resultado do exercício, demonstração do fluxo de caixa e orçamento), como ferramentas que venham a facilitar a gestão financeira. Importante frisar que, não basta que as empresas possuam esses relatórios, como observa na pesquisa que mais de 90% das empresas que responderam utilizam o balanço e a DRE, é primordial que os mesmos sejam utilizados como ferramentas estratégicas para as boas práticas na gestão empresarial. Para isso, se faz necessário um estabelecimento de processos e procedimentos

internos, garantindo que as informações contidas nos relatórios sejam fidedignas e dentro dos padrões pré-estabelecidos tanto no cunho legal, como na assertividade das informações, de modo a auxiliar de fato a tomada de decisão. Faz total sentido trazer aqui, que é essencial que haja profissionais dentro da organização com competências técnicas e comportamentais, que saibam analisar as informações contidas nos relatórios, vislumbrando oportunidades de melhorias que venham a maximizar seus resultados financeiros.

Ainda na análise da amostra da pesquisa, constata-se que o relatório de Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), apenas 52,9 % das empresas participantes se utilizam desta ferramenta de gestão. Essa subutilização traz um cenário preocupante, visto sua importância no acompanhamento e controle das entradas e saídas de caixa de uma empresa. Ter uma boa gestão do fluxo de caixa é essencial para o bom andamento organizacional e para a credibilidade da empresa com os stakeholders.

Da mesma forma, é percebido na pesquisa em relação a ferramenta de orçamento, tendo a utilização apenas de 58,8%, ou seja, um pouco mais da metade das empresas participantes que usufruem dos benefícios do planejamento orçamentário. O orçamento é uma forma de planejar a empresa, fazer uma previsão de receitas, custos e resultados da organização. Através dessa construção do orçamento e análise prévia, é possível simular um cenário futuro e fazer os ajustes necessários em prol de um melhor resultado. Além da projeção futura, o orçamento é muito útil para o acompanhamento entre o previsto e realizado, permitindo desta forma maior eficiência e eficácia na gestão empresarial, contribuindo na criação de planos de ações que venham a melhorar a performance dos resultados financeiros, ou seja, as tomadas de decisões são baseadas de forma mais técnica, estruturada e planejada. É nítida a contribuição do orçamento financeiro empresarial, ele permite de forma consistente o amadurecimento da equipe, da gestão financeira e dos empresários, em questões mais estratégicas, reforça a importância do controle e monitoramento orçamentário para o alcance dos objetivos traçados, com controle de metas.

Diante a todo o exposto, conclui-se que as empresas devem aderir mais ao uso efetivo, correto e contínuo de todos os relatórios financeiros apontados, e que sua aplicabilidade em conjunto, colaboram significativamente para que as empresas prosperem no alcance de seus objetivos estratégicos organizacionais, proporcionando maiores oportunidades de competitividade, de lucratividade, seja por redução ou otimização de custos, seja por aumento de receitas, ou uso de outras estratégicas observadas da análise de tais relatórios, contribuindo

para uma boa gestão financeira, permitindo dessa forma que a organização cumpra também com o seu papel social, gerando empregos, arrecadação de impostos e girando a economia não somente brasileira, mas mundial.

Para as empresas que ainda não fazem o uso de todos os relatórios, recomenda-se fortemente que iniciem um planejamento para implantação deles em suas organizações. Sugere-se que os empresários e/ou gestores das áreas de gestão financeira, busquem informações, metodologias e meios para que, mesmo aos poucos, vão se organizando para que suas empresas passem a fazer uso dessas tão valiosas ferramentas. Nesse contexto, o envolvimento com o profissional contábil, seja este interno ou externo, é essencial, para que estes possam em parceria com os gestores financeiros, criarem estruturas de informações, processos, procedimentos e treinamentos, no intuito de obter relatórios de forma confiável para o uso contínuo e assíduo, auxiliando no processo decisório e sempre em busca de melhorias contínuas, buscando aprimorar a cada dia, seus relatórios e análises, construindo um aparato extremamente útil para a trajetória de sucesso organizacional, isso faz parte da sustentabilidade dos negócios, onde a informação de qualidade é essencial.

Limitações da Pesquisa:

A pesquisa foi realizada com um grupo de integrantes compostos pelo setor de transporte rodoviário de carga no Brasil, onde conforme exposto na metodologia de pesquisa, obteve um número de respostas concentradas na região Sul (55,9%) e Sudeste (37,3%), tendo um número menor de respostas aos questionários nas regiões Norte e Nordeste.

Há possibilidades que esse fator de quantidade de respostas concentradas nas regiões Sul principalmente e na região Sudeste, possa não retratar uma realidade em nível país.

Outro ponto de alerta, é a concentração de 73,5% de respostas em empresas de médio porte. Há uma suposição que empresas de maior porte tenham maior uso dos relatórios objetos da pesquisa, assim como há suposição que empresas classificadas como pequeno porte, façam menor uso desses relatórios. Essas suposições estão relacionadas às questões como: empresas maiores são mais exigidas pelos stakeholders e legislação, e também tendem a estar mais bem estruturadas em nível de gestão do que empresas de pequeno porte.

Nesse sentido, vê-se oportunidades de ampliar a abrangência da pesquisa tanto em cunho regional, quanto em porte da empresa, para que se possa proporcionar uma visão mais

holística, desta forma obtendo um retrato em nível Brasil com uma amostragem maior e mais equilibrada proporcionalmente por região e porte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Contabilidade: teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 464 p
- ANDRADE, J. D.; SILVA, L. R. S.; MELO, L. C.; TEIXEIRA, M. G. V.; JUNIOR, P. B. S.; COSTA, R. O.; **Gestão e Desempenho: um modelo que promova a profissionalização da gestão das empresas familiares do transporte rodoviário de cargas**. Belo Horizonte: 2022.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BANHO, Fabiana T.; SILVA, Felipe M.; ALVES, Aline. **Contabilidade Básica**. 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2019.
- CASILLAS, José C.; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- Confederação Nacional do Transporte (CNT). **Perfil do Setor de Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil**, 2024.
- COSTA, L. A. **Introdução a contabilidade**. Rio de Janeiro: FGV DIREITO RIO, 2018.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DE QUEIROZ, L. H. S.; DUTRA, J. A. A. **Profissionalização na gestão de empresas familiares**: Professionalization in family business management. *Brazilian Journal of Business*, v. 4, n. 4, p. 2288–2301, 2022.
- FAVARIN, A. G.; HOLLVEG, S. D. S.; ZONATTO, P. A. F. **Gestão familiar e processo sucessório**: estudo em uma pequena empresa familiar na cidade de Santa Maria/RS. *Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas*, v. 19, n. 1, p. 25–43, 2023.
- FERNANDEZ, Henrique Montserrat. O Futuro de seu negócio: empresas familiares. São Paulo: Sebrae, 2016. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/11859D8E497F7AB3832572E100500762/\\$File/NT00035AA2.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/11859D8E497F7AB3832572E100500762/$File/NT00035AA2.pdf). Acesso em: 27 out. 2024.
- FILHO, José Francisco Ribeiro; Lopes, Jorge; Pederneiras, Marcleide. **Estudando Teoria da Contabilidade** – São Paulo: Atlas, 2009.
- FLICK, U. (2009). **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed.
- FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**: de acordo com a nova lei das S.A., Lei nº 6.406, de 15-12-1976. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCO, José Carlos de Toledo. **Contabilidade intermediária**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. **Gestão e sucessão em empresa familiar**. Revista Gestão e Desenvolvimento, v. 2, n. 1, 2005.

GITMAN, L.J., ZUTTER, C. J. **Princípios da administração Financeira**. 14 ed. São Paulo: Person, 2018.

GIBBS, G. R. (2009). **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento Estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Sagah Educação S.A, 2018.

INÁCIO, G. M. **O processo de sucessão em uma empresa familiar do setor de transportes: um estudo de caso**. 58 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma: 2014.

IUDÍCIBUS, S. **Análise de balanços**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade introdutória**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDÍCIBUS, José Carlos. **Contabilidade introdutória**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à Ciência da Contabilidade**. 3ª. Edição- São Paulo: Atlas, 2002.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARION, José Carlos. **Contabilidade introdutória**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MELHADO, J. P.; PLASTER, J.; YOONG, P. S. **Empreendedores brasileiros: perfis e percepções**. Endeavor Brasil, 2013. Disponível em: <<http://promo.endeavor.org.br/pesquisa-empreendedores-relatorio-completo>>. Acessado em 19 de agosto de 2024.

MINAYO, M. C. S. (2012). **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OKUBO, Tays Paduan. **Sucessão e Profissionalização da gestão em empresa familiar: estudo de caso**. 2020. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, Vaniza. **Controladoria.** 1. ed. Porto Alegre: SAGAH, 2016.

ROCHA, C. H. M. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudança: um estudo de caso no setor têxtil.** 2001. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

TOTVS, E. **Benefícios de profissionalizar empresa familiar.** 2020. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/profissionalizar-empresa-familiar/>>. Acesso em: 27 ago. 2024.

SEBRAE. **Empreendedoras são mais escolarizadas, mas tem rendimento abaixo dos homens,** 2023. Disponível em <<https://ro.agenciasebrae.com.br/cultura-empREENDEDORA/empREENDEDORAS-sao-mais-escolarizadas-mas-tem-rendimento-abaixo-dos-homens/>>. Acessado em 19 de agosto de 2024.

SEBRAE. **Na empresa familiar, a família nunca perde seu lugar,** 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/na-empresa-familiar-a-familia-nunca-perde-seu-lugar>> Acessado em 19 de agosto de 2024.

SEBRAE. **Planejamento estratégico: dos primeiros passos até a execução.** Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0aa82f4bf4a127a2415a80135aacbe8c/\\$File/30453.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0aa82f4bf4a127a2415a80135aacbe8c/$File/30453.pdf). Acesso em: 3 set. 2024.

SILVA, J. P. **Análise financeira das empresas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Rogério Silveira. **Contabilidade básica.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

TAVARES, Alexandre de Souza; TAVARES, Carine Rodrigues (Org.). **Gestão Empresarial: a integração das competências.** 1. ed. Porto Alegre: Bagagem Eventos, 2004.

ANEXOS/APÊNDICES

Relatório de gráficos do Anexo I

PESQUISA PARA LEVANTAMENTO DE DADOS - TCC (Trabalho de Conclusão de Curso)

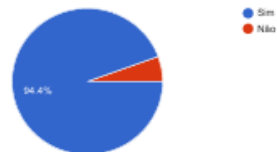
108 respostas

[Publish analytics](#)

Sua empresa é do segmento rodoviário de cargas?

[Copy](#)

108 respostas

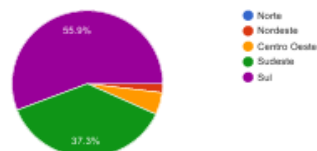


Responda as questões a baixo

Em qual região fica a matriz da sua empresa?

[Copy](#)

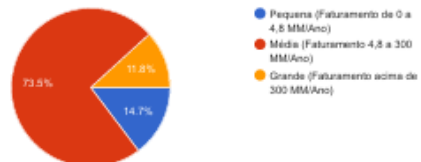
102 respostas



Porte da sua empresa (Faturamento):

[Copy](#)

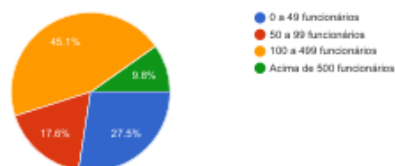
102 respostas



Quantos funcionários tem sua empresa?

[Copy](#)

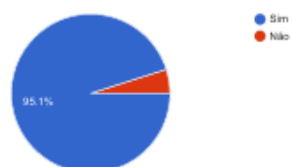
102 respostas



Sua empresa possui área financeira?

[Copy](#)

102 respostas



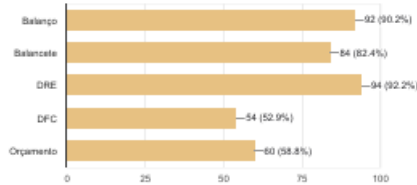
A contabilidade da sua empresa é:

102 respostas



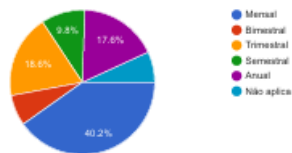
Quais desses relatórios a sua empresa possui?

102 respostas



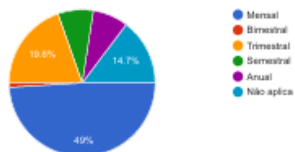
Qual a periodicidade da análise do relatório de Balanço da sua empresa?

102 respostas



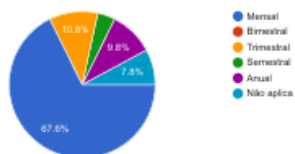
Qual a periodicidade da análise do relatório de Balancete na sua empresa?

102 respostas



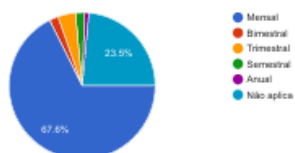
Qual a periodicidade da análise do relatório de DRE na sua empresa?

102 respostas



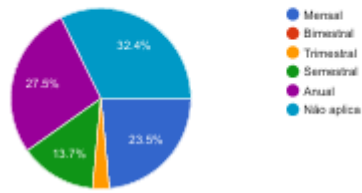
Qual a periodicidade da análise do relatório de DFC (Demonstrativo Fluxo de Caixa) na sua empresa?

102 respostas



Qual a periodicidade que é realizado o Orçamento na sua empresa? Copy

102 respostas



Na gestão financeira da sua empresa, o que você acha que poderia ser melhorado para otimizar as suas análises e decisões estratégicas?

62 respostas

- Sinto falta de algum sistema com IA que possa começar a apontar o que não estou vendo
- Fluxo de caixa automatizado com IA
- Precificar o diesel a cada 06 meses
- Possuir uma métrica que possibilite provisionar a longo prazo e com segurança as decisões.
- Contratação de um sistema integrado
- Lançamentos.
- Estamos implantando sistema
- Ter um sistema automatizado. Ainda é muito manual. Partes em Excell
- Implantação de inteligência artificial
- ter ferramentas de gestão de dados.
- Trazer alguém de fora para renovar e oportunizar novas iniciativas
- Profissionalizar o financeiro da empresa contratando uma diretor mais experiente considerando sua habilidades e não simplesmente a confiança e tempo de empresa
- Profissionais capacitados
- Visão diária de DF
- DRE gerencial por unidade separadamente
- Controle de orçamento
- Se os lançamentos fossem automáticos
- Maior detalhamento dos dados de despesas por carro e por setor
- Ter a DRE entregue mais rápida pela contabilidade
- Planejamento
- Mais BI



Relatórios de fluxo de caixa

Importantíssimo ter uma gestão interna validada por uma empresa terceira auditando

Automações de processos e softwares de controle

Os demonstrativos contábeis espelharem a realidade

Melhorias no BI

Projeto a fundo dos Costa driver para abstenção do custo de cada uma das encomendas e um DRE por cliente em uma carteira e operação tão ampla e nacional com a nossa.

Estamos trabalhando para melhorar o DFC

Automatizar o fechamento mensal, para ser mais rápido

Trazer os dados complicados em gráficos.

Encontrar um profissional, engajado com a empresa, ter conhecimento total das atividades da empresa e assim ter convicção de fazer um trabalho de excelência.

BI para enxergar melhor as informações

Melhorar o orçamento anual

Gestão matricial de despesas.

Investimento em tecnologia e ferramentas de gestão e controle, para ser mais assertivos na tomada de decisão.

Não mudaria nada, continuaria sim com as mesmas práticas aplicadas.

Automatização e mão de obra qualificada

A possibilidade de analisar com um consultor externo.

BI

Nao precisa mudar e eficiente

Planejamento

Olhando assim, minha empresa precisa de um financeiro mais qualificado que o que eu tenho hoje.

Elaboração e acompanhamento de orçamento



Sistema eficiente

Orçamento, planejamento financeiro

Sistema

Melhor elaboração e análise de orçamento, trazendo para a possibilidade real.

descentralizar.

estamos implantando area de orcamentária, e novas API para agilizar

Ter um orçamento

Maior agilidade no lançamento e Integração de informações

Internalizar e integrar a contabilidade

Gostaria de ter um power bi com os dados para gestão à vista

O DFC precisa melhorar e precisamos fazer um balanço gerencial

Software mais aprimorado e uso do DFC.

Relatórios mais rápidos

Criação de KPIs de custos para cada setor e atividades da operação, premiando financeiramente aqueles que apresentarem melhora de resultados financeiros.

Verificação diária das finanças.

Utilização de ferramentas de análises de dados e softwares em tempo real para conseguir ter maior previsibilidade sobre os dados financeiros, de forma integrada com outras áreas.

Agilidade nos fechamentos contábeis, com relação a entrega de Balanço e Balancete.

Recentemente investimos em um PowerBI para análise de dados em tempo real e isso vem nos fortalecendo em termos estratégicos.

O que falta, são profissionais qualificados para uso das ferramentas disponíveis no mercado.

Data de fechamento dos dados mensais mais rápidos.

Ter ferramentas para melhorar a analise dos dados

Planejamento das compras

