



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

dos Santos, Nilceia Cristina; Francischetti, Carlos Eduardo; Sacomano Neto, Mário; Padoveze, Clóvis  
Luís; Rueda Elias Spers, Valéria

MODELO ECONÔMICO-CONTÁBIL-FINANCEIRO PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Revista de Administração da Unimep, vol. 11, núm. 2, mayo-agosto, 2013, pp. 119-142

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273728673006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## MODELO ECONÔMICO-CONTÁBIL-FINANCEIRO PARA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### *ECONOMIC ACCOUNTING AND FINANCE MODEL FOR ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS*

**Nilceia Cristina dos Santos (UNIMEP)** *nilceia\_santoss@yahoo.com.br*

**Carlos Eduardo Francischetti (UNIMEP)** *cefranc@ibest.com.br*

**Mário Sacomano Neto (UFSCAR)** *msacomano@ufscar.br*

**Clóvis Luís Padoveze (UNIMEP)** *cpadoveze@yahoo.com.br*

**Valéria Rueda Elias Spers (UNIMEP)** *vrueda@unimep.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/649#scheduling>

### **Resumo**

O objetivo deste estudo é propor um modelo de análise econômica-contábil-financeira utilizando subsistemas financeiros de forma a complementar o diagnóstico organizacional proposto por Morgan (2006). Devido à complexidade das organizações, a elaboração de um diagnóstico organizacional associado aos dados econômico, contábil-financeiro contribui para a obtenção de informações para a tomada de decisão. As organizações funcionam como um conjunto de subsistemas focando as áreas de estratégia, técnica, estrutura e capital humano. Nesse artigo complementam-se a esses subsistemas as variáveis econômica-contábil-financeira para a tomada de decisão gerencial. Geralmente, o subsistema financeiro é utilizado para controle financeiro e não como ferramenta analítica como é proposto neste artigo.

**Palavras-Chave:** Análise econômico-contábil-financeira, subsistemas, diagnóstico organizacional.

### **Abstract**

The aim of this study is to propose a model of economic accounting and financial analysis using financial subsystems to complement the organizational diagnosis proposed by Morgan (2006). Due to complexity of organizations, development of organizational analysis and diagnosis associated to economic and financial accounting data contributes to build up information for decision making. Organizations function as a set of subsystems, focusing in the areas of strategy, technique, structure and human capital. In this article we complement the subsystems with economic and financial accounting variables for management decisions.

The financial subsystem is generally used for financial control and not as a tool for economic and financial accounting analysis as it is proposed in this article.

**Keywords:** economic analysis and financial accounting, subsystems, organizational diagnosis.

Artigo recebido em: 16/06/2013

Artigo aprovado em: 27/09/2013

---

## **1. Introdução**

As organizações frente às mudanças do mercado mais competitivo, se preocupam com o seu desempenho e em como medir sua performance por meio da implantação de sistemas eficientes de avaliação.

No Brasil, a partir de 1990, a competitividade ganhou status de garantidora da existência das empresas no mundo corporativo. Diante desse cenário, as empresas passaram a gerir suas competências, adequando seus recursos para geração e manutenção de vantagem competitiva, administrando a evolução de sua participação no setor onde atuam independente se em níveis mundiais ou locais (BENITES E VALÉRIO, 2004).

Para manter essa competitividade, as organizações dependem de fatores internos (ambiente organizacional), fatores externos (mercado), das estratégias estabelecidas e da estrutura de governança corporativa (FARINA E ZYLBERSTAJN, 1997).

No entanto, a vantagem competitiva está no centro das dinâmicas do mercado e das estratégias empresariais e sendo assim, merecem destaque na busca pelas quais as empresas podem alcançar e sustentar resultados cada vez mais satisfatórios em relação aos seus concorrentes (MINTZBERT, 1995).

Neste ambiente, a empresa precisa encontrar a melhor maneira de conduzir seus negócios, de forma a obter lucratividade suficiente para atuar competitivamente no mercado. Para tanto, se faz necessário à adoção de uma série de estratégias pela empresa, que possuam o poder de conferir capacidade produtiva às atividades desenvolvidas pela empresa.

Deve-se ressaltar que o uso dessas informações (internas ou externas) contribui para a agilidade das tomadas de decisões empresariais já que fornecem dados sobre o desempenho organizacional. No entanto, é preciso fazer o monitoramento desses dados e resultados, a fim de se obter e conhecer a saúde econômico-contábil-financeira das empresas.

A metodologia clássica para avaliação do desempenho global de uma empresa é normalmente chamada de análise financeira ou análise de balanços. Por meio de um conjunto

de procedimentos e conceitos aplicados de forma inter-relacionada, obtém-se uma série de indicadores que permitem fazer uma avaliação sobre a situação econômica e financeira da empresa e o retorno do investimento (PADOVEZE, 2012).

A análise financeira de uma empresa é fundamental para se conhecer sua situação e então, traçar medidas e estratégias, de forma a sanar dificuldades, promover o seu crescimento e consequentemente, melhoria no seu desempenho econômico-financeiro. Também é fundamental para que acionistas, investidores, governo, clientes e fornecedores conhecerem a saúde financeira da empresa.

Infelizmente em decorrência da grande quantidade de informações que envolvem as análises econômico-contábil-financeiras, geralmente se limitam na elaboração de relatórios que apresentam aspectos relevantes, mas na maioria das vezes, podem não determinar uma visão clara e objetiva com a realidade do dia a dia das empresas. Sob o enfoque da teoria dos sistemas, as organizações permanentemente interagem com o ambiente, e como num sistema dinâmico, há a crescente necessidade que suas análises possam representar e apontar essas inter-relações e como os seus resultados vem sendo determinados com uma maior ou menor relação entre os seus diversos subsistemas e o mundo ao seu redor.

Dessa forma, a avaliação de desempenho empresarial há muito tempo tem sido considerada como imprescindível para que as organizações se mantenham competitivas: com o aumento da concorrência, as empresas têm sido forçadas a reduzir suas margens de lucro e a fundamentar suas decisões (WERNKE E LEMBECK, 2004).

Morgan (2006) afirma que o diagnóstico ou análise de uma organização implica na aplicação de alguma teoria à situação que está sendo objeto de estudo e que a compreensão da organização analisada sob diversos pontos de vista é vantajosa.

Kast e Rosenzweig (1970) consideram a organização como um sistema dinâmico, em constante processo de mudança e adaptação em seu ambiente interno ou externo, onde o papel principal do administrador ou gerente é maximizar essa relação congruente, fazendo os ajustes necessários entre a organização e seu ambiente, conduzindo a uma maior efetividade, eficiência e eficácia.

De acordo com a visão da contingência há princípios de administração apropriados para os diferentes tipos de organizações, mas, essas organizações não são iguais, devendo ser analisadas de acordo com suas variáveis pertinentes Kast e Rosenzweig (1970).

Morgan (2006, p. 17) reforça essa visão quando demonstra as diferentes imagens que uma organização pode ter, pois as “organizações são geralmente complexas, ambíguas e paradoxais”.

Todas as organizações possuem políticas ou têm algo de orgânicas, mecânicas ou burocráticas, mas, não são iguais, e o que serve para uma organização de hierarquia rígida, talvez não funcione numa organização dinâmica (KAST E ROSENZWEIG, 1970).

O que as difere é a capacidade para descrever e interpretar as estruturas, os processos, os jogos sociais e interpessoais, as decisões ou os símbolos de uma organização, identificando as metáforas que melhor a definem, preferindo aquelas que revelam um maior poder explicativo. Assim, “quando desenvolvemos a arte de *ler* situações, a análise crítica e a avaliação tornam-se um modo de pensar. Aprendemos rapidamente a reconhecer os sinais importantes e a desvelar perspectivas cruciais” (MORGAN, 2006, p. 337).

Diante desse contexto, é notória a importância de um diagnóstico sobre a organização para que os gestores utilizem as informações na tomada de decisão. O diagnóstico tem por objetivo representar a situação atual da organização, seus objetivos e metas que pretende atingir. Bergamini (1980) afirma que o diagnóstico é um trabalho de análise detalhado, que busca identificar distorções que podem prejudicar a estratégia da empresa, servindo como base para a tomada de decisões.

Nos modelos apresentados por Kast e Rosenzweig (1970, p. 118) e por Morgan (2006, p. 51), há vários subsistemas gerenciais (estratégico, técnico, gerencial, estrutural e humano-cultural) que se inter-relacionam de diferentes maneiras e que influenciam o funcionamento da organização. Ambos os modelos propostos não mencionam o subsistema financeiro, que ajuda a melhorar o controle financeiro de uma organização, fornecer relatórios gerenciais e indicadores financeiros, contribuindo para aumentar a eficiência na gestão e a agregando maior valor às decisões, proporcionando assim maior vantagem competitiva.

O objetivo deste estudo é propor um modelo de análise econômico-contábil-financeiro utilizando subsistemas financeiros de forma complementar ao modelo de Morgan (2006) e Kast e Rosenzweig (1970).

A metodologia adotada consiste numa pesquisa bibliográfica exploratória, abordando teorias organizacionais e subsistemas e as análises econômico-contábil-financeiras.

Nessa primeira seção foi apresentada a introdução sobre o tema estudado, sua importância e os objetivos a serem atingidos. A fundamentação teórica que dará suporte para o desenvolvimento deste estudo é tema da segunda seção. A discussão e o modelo proposto é o tema de terceira seção. E por último, as considerações finais.

## **2. Diagnóstico Organizacional e Subsistemas**

Frequentemente, as organizações são tratadas como se fossem máquinas, que atingem metas e objetivos pré-determinados, e que funcionam tranquilamente. Desta forma, elas são administradas e organizadas de maneira mecanicista, sem considerar as relações humanas. Na verdade, elas devem ser consideradas como organismos vivos, já que nascem, crescem e morrem, e são formadas por diferentes organismos que juntos contribuem para sua sobrevivência (MORGAN, 2006).

Bastos et al (2007) afirmam que a estrutura organizacional é composta por recursos físicos e relações sociais existentes entre os membros de uma organização. Incorpora a existência de conhecimentos sociais e tácitos dos indivíduos, que trazem consigo experiências sociais, história pessoal, personalidade e educação. Essa ideia tem origem no conceito da teoria implícita, que busca compreender de que forma as percepções dos atores organizacionais são introduzidas na estrutura da organização.

Os estudos relacionados à estrutura organizacional possuem duas abordagens: gerencial e padronização do trabalho. A abordagem gerencial foi desenvolvida por Henry Fayol, o enfoque consiste em analisar o processo de atuação da autoridade dentro da organização, preocupando-se a maneira de conduzir as atividades (planejar, controlar, coordenar). Já a abordagem de padronização do trabalho foi baseada nos estudos de Frederick Taylor e Max Weber, com ênfase nas tarefas e burocracia, objetivando o aumento da eficiência ao nível operacional (MINTZBERG, 1995).

De acordo com Morgan (2006), na década de 1950 teve inicio a distinção entre os enfoques mecanicista e orgânico da organização. Pode-se dizer um modelo mecanicista é mais adotado por organizações que atuam em setores estáveis, com demanda regular e previsível, onde não há necessidade de criar, inovar e arriscar tentativas. Um modelo orgânico é adotado por organizações que atuam em setores instáveis, onde há forte concorrência e necessidade de inovação tecnológica (MOTTA E VASCONCELOS, 2002).

Essas teorias são complementares à teoria dos sistemas abertos, onde as organizações não podem ser adequadamente compreendidas de forma isolada, mas sim pelo inter-relacionamento entre diversas variáveis internas e externas, que afetam seu comportamento. Desta forma, a organização é composta de vários subsistemas de um sistema principal, onde, cada um tem características próprias, porém estão intimamente relacionados e integrados como um todo, mas possuem objetivos comuns que justificam o crescimento dos negócios da organização (BERTALANFFY, 1975).

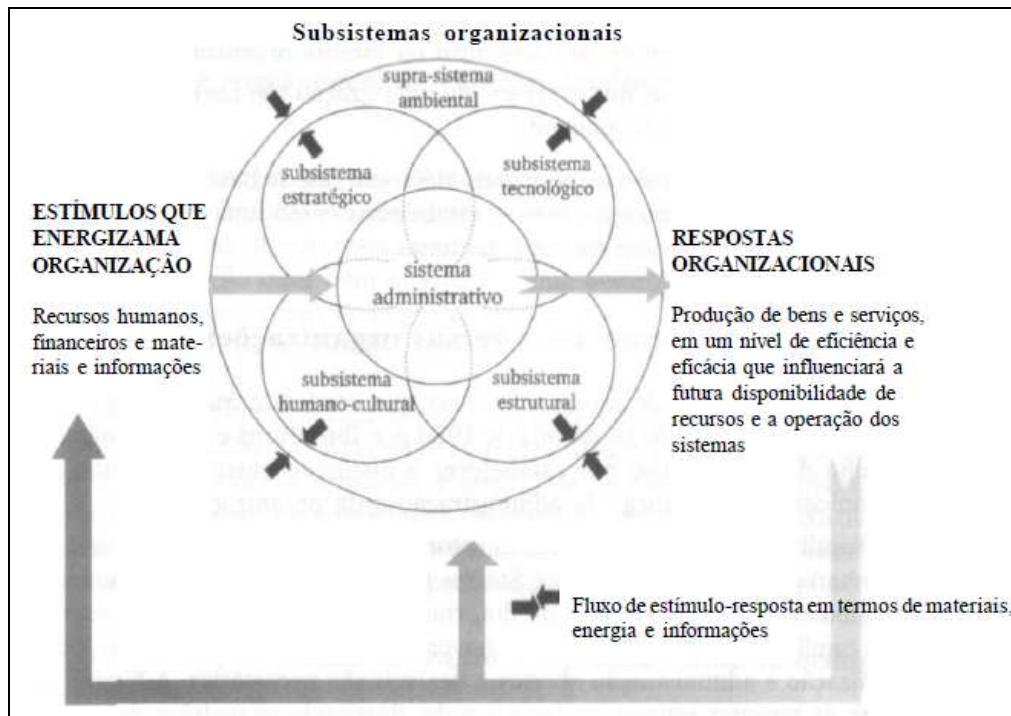
A vida e o desenvolvimento de uma organização estão na sua capacidade de interagir com o ambiente em que está inserida. A organização sofre influência externa, e influencia o ambiente em que faz parte. Sob o enfoque da teoria dos sistemas, as organizações caracterizam-se por serem um sistema aberto e dinâmico. Como um sistema aberto, a empresa encontra-se permanentemente interagindo com seu ambiente. Como um sistema dinâmico, realiza atividades que a mantém em constante mutação, e requerem que a mesma seja constantemente alinhada com sua finalidade principal (CATELLI, 2001).

Segundo Morgan (2006) as organizações têm capacidade de buscar o equilíbrio e se adaptar as novas situações para sobreviver. Devido a essa necessidade é que surgem os subsistemas organizacionais, que permite conceber as organizações da mesma forma que organismos.

Esses subsistemas podem ser observados sobre dois enfoques: sistêmico e sócio técnico. O enfoque sistêmico busca de estabelecer congruências entre diferentes sistemas para identificar e eliminar disfunções potenciais. O enfoque sócio técnico considera a organização não como um sistema único, mas, uma composição de muitos sistemas interdependentes do trabalho, ou seja, subsistemas (sistemas dentro de sistemas) (MORGAN, 2006).

Na utilização de subsistemas é importante balancear os requisitos humanos e técnicos, e considerar alguns requisitos como variedade, diferenciação, integração, estrutura, integração e de outras ideias de sistemas podem ser levadas em conta (MORGAN, 2006).

Segundo Morgan (2006) uma organização pode ser representada na forma de um sistema, conforme ilustrado na Figura 1.



**Figura 1: A organização pode ser vista como um conjunto independente de subsistemas**  
Fonte: Morgan (2006, p. 63).

Pode-se observar pela Figura 1, que os subsistemas organizacionais são os seguintes:

- **Estratégico:** refere-se aos objetivos e estratégias adotados pela organização.
- **Técnico:** compreende as tarefas a serem realizadas e as condições técnicas para a sua realização (ambiente de trabalho, instalações, máquinas, equipamentos, procedimentos e normas operacionais).
- **Estrutural:** compreende a forma da organização, envolve o organograma, o regimento, as normas institucionais, *layout*, cargos e funções.
- **Humano-cultural:** composto por pessoas, relações sociais, clima organizacional, desempenho de atividades, valores culturais e motivacionais.
- **Gerencial:** refere-se à maneira de coordenar e integrar os diferentes subsistemas e processos organizacionais, ou seja, a forma de conduzir a empresa.

Segundo Motta (2000), nos últimos anos, a necessidade de enfrentar problemas de mudança, de inovação na área empresarial e na administração pública fez a gestão ser indispensável. Os principais modelos e perspectivas utilizados para compreender as mudanças organizacionais são (Quadro1):

**Quadro 1: Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários**

<b>PERSPECTIVAS</b>					
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>ESTRUTURAL</b>	<b>TECNOLÓGICA</b>	<b>HUMANA</b>	<b>CULTURAL</b>	<b>POLÍTICA</b>
Coerência da ação organizacional.	Adequação da autoridade formal.	Modernização das formas de especialização do trabalho e tecnologia.	Motivação, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas.	Coesão e identidade interna em termos de valores que refletem a evolução social.	Redistribuição dos recursos organizacionais segundo novas prioridades
<b>FATORES</b>					
Produto	Base estrutural	Qualidade	Avaliação	Foco cultural	Estrutura
Concorrente	Controle	Sistema produtivo	Remuneração	Cultura organizacional	Liderança
Competição	Espaço físico	Uso da informação	Gestão de RH	Difusão cultural	Concepção do poder
Éxito empresarial	Orientação da produção	Centralidade da gestão	Formação e conhecimento	Construção da integração cultural	Relação de poder
Satisfação social	Especialização do trabalho	Processo produtivo	Carreira e progresso	Identidade organizacional	Acesso ao poder
Estratégia do Futuro	Fluxo de produção	Disponibilidade da informação	Premissa da lealdade	Inter-relacionamento e programação coletiva	Comunicação e informação
Inserção no mercado	Distribuição da autoridade	Lógica do processo produtivo	Cultura da gestão das pessoas		Reprodução e uso do poder
Variedade de produtos e serviços	Formato estrutural	Temporalidade da tecnologia da produção	Concepção do funcionário		Solução dos conflitos de poder
	Distribuição hierárquica				
	Fronteiras de autoridade e responsabilidade				

**Fonte:** Elaboração própria baseado em Motta (2000, p. 70-120).

Essas perspectivas ou modelos utilizados pelas empresas são interdependentes e se proliferaram nos últimos anos, devido uma maior preocupação em adaptar, sobreviver e competir em virtude da evolução mundial, com suas mudanças sociais, políticas e econômicas (MOTTA, 2000).

Nota-se que Morgan (2006) e Motta (2000) não abordam a perspectiva financeira em seus modelos de análise organizacional. A perspectiva financeira teria por objetivo prioritário captar os recursos necessários para viabilizar as atividades e sustentabilizar a organização, buscando reduzir os conflitos envolvendo recursos financeiros e desenvolver novas formas de interação entre as áreas ou perspectivas e um sistema de acesso aos recursos.

O mercado onde as organizações estão inseridas sofre mudanças frequentes, devido à alteração da legislação, da economia, do contexto social ou ambiental, fazendo que as mesmas se adaptem a nova realidade. Diante desse cenário, os sistemas e subsistemas sofrem mudanças internas devido ao ambiente externo, essas readaptações envolvem: alterações nos sistemas, na organização, nos procedimentos e nas pessoas. Além disso, o uso de informações imprecisas e dados incorretos na empresa podem prejudicá-la, no processo de tomada de

decisão, tanto no nível estratégico como no operacional, na sua produtividade e, inclusive, na sua própria permanência no mercado (CAETANO, 2000).

Os sistemas de informações gerenciais das empresas estão relacionados com a sua gestão e tem como principal objetivo, oferecer recursos para que as áreas funcionais da organização possam obter as informações necessárias para as suas estratégias e tomadas de decisão. A informação bem gerida dentro das organizações pode gerar um diferencial competitivo no sentido de torná-la mais ágil e conectada com as rápidas mudanças que ocorrem no ambiente competitivo.

### **3. Análise Econômico-Contábil-Financeira**

Administrar, hoje em dia consiste em planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, área, empresa ou um grupo de empresas, diagnosticando suas deficiências e seus riscos e identificando seus aspectos positivos; estabelecendo metas, planos e programas para sanar as deficiências e expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando, dentro do seu âmbito as providências necessárias para transformar em ações e realidade esses planos e programas, controlando seus resultados, visando ao cumprimento das metas estabelecidas (LACOMBE, 2011, p. 68).

Além de uma boa administração, a elaboração de um diagnóstico organizacional utilizando as principais técnicas de análise econômico-contábil-financeira é essencial ao gestor, pois ajuda na obtenção de informações para suas tomadas de decisões, para manter as organizações ativas num cenário de constantes mudanças e competitividade e contribui para a obtenção de resultados positivos suficientes para mantê-las no mercado.

A análise das demonstrações financeiras visa uma avaliação do desempenho da empresa, como forma de identificar os resultados das diversas decisões financeiras tomadas em determinado período passado ou serem utilizadas para prever lucros e resultados futuros (ASSAF NETO, 2003; WESTON E BRIGHAM, 2000). Além da análise do resultado e desempenho, a avaliação da empresa detecta os pontos fracos e fortes dos processos operacionais e financeiros, permitindo propor aos gestores alternativas sobre o curso futuro (PADOVEZE, 2011).

Os demonstrativos contábeis utilizados nas análises são estabelecidos pela Lei nº 6.404/76 de 15/12/1976, no Art.176 obriga todas as empresas de capital aberto a elaborarem e publicarem as seguintes demonstrações financeiras: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados (DLPA), Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), Demonstração do Valor Adicionado

(DVA) acompanhadas de um Relatório da Administração, Notas Explicativas e Parecer do Conselho Fiscal (interno) e de Auditores Independentes (externo) (BRASIL, 2013).

As análises econômico-financeiras podem ser classificadas em duas: fundamentalista (tradicional) e dinâmica. A fundamentalista consiste em analisar a empresa num determinado momento, baseado nos demonstrativos contábeis. A dinâmica permite analisar a empresa em seu contínuo funcionamento e não apenas pela sua fotografia em um determinado momento.

Em relação ao desempenho da organização, outro ponto considerado na análise é a utilização de técnicas de investimentos, utilizadas para que a organização escolha alternativas mais rentáveis, e para isso é necessário observar algumas variáveis que influenciam o sistema empresarial e trazem a rentabilidade desejada (HUMMEL E TASCHNER, 1995).

Um investimento somente é interessante, se os recursos investidos em determinado projeto gerem rendimentos superiores aos de outras aplicações oferecidas no mercado. É preciso também considerar o risco envolvido no projeto ou aplicação, ou seja, é preciso avaliar a possibilidade de prejuízo financeiro, ou incerteza sobre o retorno do investimento. Outra necessidade é estabelecer uma rentabilidade mínima baseada nas oportunidades existentes no mercado com o mesmo tipo de risco, é o custo do capital ou custo de oportunidade (ASSAF NETO, 2003; GITMAN, 2010; HUMMEL E TASCHNER, 1995; PADOVEZE, 2011; WESTON E BRIGHAM, 2000).

As técnicas de análise de investimento são ferramentas importantes para o gestor, pois, contribuir para identificar o potencial dos projetos, selecionando-os de acordo com sua viabilidade e recursos financeiros necessários para execução dos mesmos. Alguns métodos de análise de investimento indicados são os métodos que medem o tempo de retorno (*payback*) e os quais utilizam fluxos de caixa descontados: valor presente líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

A análise econômico-contábil-financeira contribui para que o gestor conheça a situação da empresa e identifique investimentos e financiamentos adequados que permitam melhorar os resultados.

#### **4. Análise econômico-financeira fundamentalista**

A análise econômico-financeira ou análise de balanço consiste na avaliação da situação da empresa com base nos demonstrativos contábeis, buscando informações sobre seus aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros (HOJI, 2009; MATARAZZO, 2010; PADOVEZE, 2011).

As técnicas de análise de balanço são: análise vertical, análise horizontal, indicadores econômicos financeiros e relatório final. Segundo Padoveze (2011), essas ferramentas podem ser definidas como:

- a) Analise vertical:** é uma avaliação estrutural, determina a participação percentual de cada elemento (conta) dos demonstrativos contábeis em relação ao valor total do mesmo, sendo possível, determinar quais as contas mais importantes ou relevantes.
- b) Analise horizontal:** é uma avaliação de crescimento, permite verificar a variação em percentual de determinada conta dos demonstrativos contábeis em relação a ela mesma ao longo de períodos sequenciais e consecutivos, indica uma tendência de crescimento (ou diminuição).
- c) Indicadores econômico-financeiros:** são índices calculados por fórmulas e que servem para verificar a relação entre contas do balanço patrimonial ou de contas da demonstração de resultado que se relacionam com o balanço patrimonial.
- d) relatório final:** resume as conclusões obtidas na análise dos demonstrativos contábeis, traz uma avaliação da situação da empresa e estimativas ou projeções da administração sobre acontecimentos futuros.

Basicamente os índices contábeis são divididos em três grupos: liquidez, rentabilidade e estrutura de capital. Alguns autores classificam em mais grupos, tais como: de rotação, de prazo médio, da capacidade de pagamento, de atividades, de valor de mercado e, de análise de preços e retorno de ações (HOJI, 2009; MATARAZZO, 2010; PADOVEZE, 2011). Cada um possui uma finalidade conforme Quadro 2:

**Quadro 2: Indicadores econômicos-financeiros**

Grupo de índice	Finalidade	Tipo de Índice	Fórmula
Liquidez	Medir a situação financeira de curto e longo prazo da empresa	Liquidez Geral (LG)	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{ARLP}}{\text{Passivo Circulante} + \text{PELP}}$
		Liquidez Corrente (LC)	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
		Liquidez Seca (LS)	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$
		Liquidez Imediata (LI)	$\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$
Rentabilidade	Medir a rentabilidade dos capitais investidos.	Giro de Ativo (GA)	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$
		Margem Operacional (MO)	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$
		Margem Líquida (ML)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$
		Rentabilidade do Ativo (RA)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$
		Rentabilidade do Patrimônio Líquido (RPL)	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$
Grupo de índice	Finalidade	Tipo de Índice	Fórmula
Estrutura de	Medem a composição dos capitais próprios e de terceiros e os níveis de	Participação de Capitais de Terceiros (PCT)	$\frac{\text{Capital de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$
		Composição de	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}} \times 100$

capital	imobilização de capital.	Endividamento (CE)	Capital de Terceiros	
		Imobilização do Patrimônio Líquido (IPL)	<u>Ativo Permanente</u> $\times 100$ Patrimônio Líquido	
		Imobilização dos Recursos não-correntes (IRNC)	<u>Ativo Permanente</u> $\times 100$ (Patrimônio Líquido + PELP)	
Atividade	Medem quanto tempo demora diversas contas se convertem em vendas ou caixa.	Giro de Estoque (GE)	<u>Custo das Mercadorias Vendidas</u> Estoque	
		Prazo Médio de Recebimento (PMR)	<u>Contas a Receber</u> Vendas Diárias	
		Prazo Médio de Pagamentos (PMP)	<u>Fornecedores</u> Compras Diárias	
		Prazo Médio de Estocagem (PME)	<u>Estoque</u> $\times 360$ <u>Custo da Mercadoria Vendida</u>	
		Giro do Ativo Total (GAT)	<u>Vendas</u> <u>Ativo Total</u>	
		Giro do Patrimônio Líquido (GPL)	<u>Receita Operacional Líquida</u> <u>Patrimônio Líquido</u>	
		Endividamento Geral (EG)	<u>Passivo Total</u> <u>Ativo Total</u>	
Endividamento	Refletem a capacidade de pagamento	Cobertura de Juros (CJ)	<u>LAJIR</u> <u>Juros</u>	
		Endividamento Financeiro (EF)	<u>Empréstimos e Financiamentos</u> <u>Patrimônio Líquido</u>	
Capacidade de Pagamento		Cobertura de Obrigações Fixas (COF)	<u>(LAJIR + Arrendamentos)</u> <u>Juros + arrendamento + [(amortização de principal + dividendos preferenciais) x [1/(1-T)]]</u>	
		Preço / Lucro	<u>Preço de Mercado por ação ordinária</u> <u>Lucro por ação</u>	
Valor de Mercado	Medem o preço atual da ação	Valor de Mercado / Valor Patrimonial	<u>Preço de Mercado por ação ordinária</u> <u>Valor contábil por ação ordinária</u>	
		Dividendos por Ação	<u>Dividendos propostos / distribuídos</u> <u>Quantidade de Ações do Capital</u>	
		Lucro por Ação	<u>Patrimônio Líquido</u> <u>Quantidade de Ações do Capital</u>	

**Fonte:** Elaboração própria baseado em Hoji (2009), Gitman (2010), Matarazzo (2010), Padoveze (2011).

Outro indicador importante é o EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization*) ou lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortizações (LAJIDA), nos orientam em relação à identificação dos principais componentes de geração de lucro e de caixa. O foco central desta análise está em identificar os principais fatores de geração de lucro e caixa dentro da empresa, de tal forma que permita um modelo para previsão de geração de fluxos futuros de benefícios. Portanto, a análise da geração de lucros centra-se em obter informações, dentro de modelos de análise e decisão, que possibilitem dados para inferir a tendência futura da empresa, em termos de crescimento de lucros e fluxo de caixa (PADOVEZE, 2012).

Uma empresa pode falir porque seus retornos operacionais são negativos ou baixos. Constantes prejuízos operacionais podem levar a queda do valor da empresa no mercado e se não for capaz de reverter à situação e obter retornos superiores ao seu custo de capital, pode-se dizer que ela inevitavelmente irá quebrar. Nesse cenário, os retornos negativos ou baixos tendem a resultar na insolvência da empresa, ou seja, é quando ela está incapacitada de pagar seus compromissos à medida que vencem.

Um instrumento utilizado para medir o grau de insolvência das empresas é o termômetro de Kanitz (1978). A relação funcional entre os índices financeiros e o estado de solvência (lucros, fluxos de caixa, rentabilidade), ou de insolvência (falência, incapacidade de cumprir com as obrigações), com base na utilização de índices de solvência, rentabilidade e lucratividade de uma organização tem sido transformada em uma referência, mediante procedimentos estatísticos, sobre a possibilidade de apresentar ou não, um estado de falência.

De acordo com Gitman (2010), é importante a análise e interpretação desses índices extraídos das demonstrações financeiras da empresa permite fazer comparações com outros períodos. Deve-se ressaltar que índices com grandes desvios em relação à média, merecem maior aprofundamento na análise para identificar o problema ou a causa da variação.

## **5. Análise financeira dinâmica**

Devido às mudanças ocorridas no mercado no qual as empresas estão inseridas, por exemplo, a globalização e aumento da competitividade, surgiram pesquisas com ênfase em avaliações dinâmicas voltadas para análises de curto prazo em contraposição as análises tradicionais (MARQUES E BRAGA, 1995).

Segundo Fleuriet et al (2003) um método tradicional de análise financeira das empresas, quando baseada somente no Balanço Patrimonial, possui uma visão estática, incompatível com o dinamismo do cotidiano empresarial (FLEURIET et al, 2003).

Diante desse contexto, Fleuriet et al (2003) desenvolveram um modelo de administração de capital de giro mediante a necessidade de separar os ativos conforme sua liquidez (capacidade de realização) dado seu caráter financeiro, operacional ou permanente.

Para cálculo desse modelo pressupõe-se uma reclassificação do Balanço Patrimonial (BP), em função da realidade dinâmica (ciclos) das diversas contas e subgrupos que o compõe, chegando-se assim ao balanço funcional.

O foco do modelo está na reclassificação dos ativos e passivos circulantes, classificando-os em dois tipos conforme a sua relação com o ciclo operacional (PADOVEZE, 2011):

- a) Contas cíclicas:** são as de natureza operacional, por exemplo, estoques, fornecedores, obrigações trabalhistas e impostos sobre o faturamento.
- b) Contas erráticas:** são as de natureza financeira, ou contas do circulante, por exemplo, caixa, bancos, aplicações financeiras, financiamentos e outras contam a pagar.

Nesse método, segundo Fleuriet et al (2003), a categorização de certas contas contábeis está relacionada ao seu modo de movimentação, se ela ocorrer de forma lenta, ou

seja, de menor liquidez no ativo como no passivo, deve-se classificar essas contas como erráticas ou não cíclicas.

Esse modelo adota três variáveis: necessidade de capital de giro, capital de giro disponível e saldo de tesouraria, conforme Quadro 3.

**Quadro 3: Variáveis do Modelo Fleuriet**

Variável	Sigla	Finalidade	Fórmula
Necessidade de capital de giro (nível operacional)	NCG	Demonstrar os recursos necessários para a organização financiar suas operações.	$NCG = Ativo\ Circulante\ Cíclico\ 1 - Passivo\ Circulante\ Cíclico$ ou $NCG = Ativo\ Circulante\ Operacional - Passivo\ Circulante\ Operacional$ $NCG = (ACC - PCC)$
Capital de Giro Disponível (nível estratégico)	CGD	Demonstrar se os recursos líquidos são suficientes para financiar as operações da organização.	$CGD = Passivo\ Não\ Cíclico - Ativo\ Não\ Cíclico$ ou $CGD = Passivo\ Não\ Circulante - Ativo\ Não\ Circulante$ $CGD = PNC - ANC$
Saldo de tesouraria (nível tático)	T	Demonstra a existência ou não de recursos de curto prazo para a empresa investir no seu giro (NCG) e garantir o nível das operações planejadas.	$T = Ativo\ Circulante\ Financeiro - Passivo\ Circulante\ Financeiros$ $T = ACF - PCF$

**Fonte:** Elaborado própria baseado em Fleuriet et al (2003).

Para que as empresas consigam garantir sua sobrevivência, o crescimento de suas operações e o seu valor no mercado é necessário capital de giro (NCG) e consequentemente, o aumento da captação de recursos financeiros para atender essa demanda. Quando a NCG é superior ao aumento do capital de giro disponível (CGD) ocorre o “efeito tesoura”, caracterizado pelo saldo de tesouraria (T) negativos, sendo necessário mais empréstimos bancários, podendo levar a empresa numa situação de insolvência (MATIAS, 2007).

O Modelo Fleuriet é um modelo dinâmico de análise financeira simplificada, por meio do estudo de três variáveis (CDG, NCG e T), que retratam a situação econômico-financeira da organização, ou seja, sua capacidade de honrar suas dúvidas no vencimento (FLEURIET et al, 2003).

Porém, para complementar esta análise, é preciso utilizar-se de ferramentas da análise econômica, que permitem analisar a evolução dos fluxos de caixas, visando identificar as estratégias de investimentos e de financiamentos adotadas pela empresa.

## 6. Análise de Investimentos

Um investimento é feito no pressuposto de gerar um resultado que supere o valor investido, para compensar o risco de trocar um valor presente certo por um valor futuro maior, mas, que talvez não se concretize. Esse resultado excedente é a rentabilidade do investimento

e é o prêmio por investir. Esse prêmio é o conceito que fundamenta a existência dos juros como pagamento pelo serviço prestado ao investidor pelo ato de emprestar dinheiro para um terceiro (PADOVEZE, 2011, p.106).

Esses investimentos contribuem para atingir o objetivo principal de qualquer empresa, que independente de sua forma de constituição, busca ter o seu valor maximizado por meio da atividade de produção de bens ou prestação de serviços para venda no mercado (GITMAN, 2010; PADOVEZE, 2011).

As empresas necessitam entender e envolver-se com a economia, estarem atenta às variações dos níveis de atividade econômica e de mudanças de política econômica. Precisam utilizar a teoria econômica para um eficiente gerenciamento dos negócios, portanto, devem compreender e analisar as relações da oferta e da demanda, das estratégias de maximização dos lucros, dos preços de mercado e de equilíbrio e, da análise marginal dos custos-benefícios.

A complexidade das relações econômicas existente atualmente no mercado torna a gestão das empresas, independente de seu tamanho e segmento de atuação, igualmente complexa, onde o correto entendimento das relações financeiras acaba-se transformando numa vantagem competitiva extremamente importante.

Além do envolvimento com a análise e o planejamento financeiro, os gestores necessitam tomar decisões de investimentos e financiamentos, combinando suas decisões de acordo com os tipos de ativos que a organização detém.

A análise de investimentos comumente envolve um conjunto de técnicas que buscam determinar sua viabilidade econômica e financeira, considerando uma determinada taxa mínima de atratividade (TMA), que é aquela em que o investidor determina o quanto deseja ganhar (CASAROTTO E KOPPITKE, 2000).

Essas técnicas são: alavancagem, *payback*, valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), taxa interna de retorno modificada (TIRM), fluxo de caixa descontado (FCD) e opções reais, conforme Quadro 4:

**Quadro 4: Técnicas de análise de investimentos**

TÉCNICA	O QUE É	FÓRMULA	OBSERVAÇÕES
Alavancagem operacional (GAO)	É a possibilidade de um acréscimo percentual no lucro operacional maior que o do percentual obtido de aumento das vendas	GAO = Variação Percentual do LAJIR / Variação Percentual de vendas Onde: LAJIR é o lucro antes dos juros e do imposto de renda	
Alavancagem financeira (GAF)	É a capacidade da empresa em maximizar o lucro líquido por meio da utilização de encargos financeiros fixos.	GAF = Variação Percentual no LPA / Variação Percentual do LAJIR Onde: LAJIR é o lucro antes dos juros e do imposto de renda LPA é o lucro por ação	
<i>Payback</i> Simples	É o tempo necessário para a empresa recuperar o	<i>Payback</i> = investimento inicial / entrada de caixa anual	Não considera a taxa de juros, a inflação do período

	investimento inicial em um projeto, considerando as entradas de fluxo de caixa.		ou o custo de oportunidade existente e consiste na divisão do valor do investimento inicial pelo valor do retorno anual.
Payback Descontado	Possui a mesma finalidade do <i>payback</i> simples, a diferença é que utiliza o fluxo de caixa descontado.	<i>Payback</i> = investimento inicial / entrada de caixa anual descontado	Considera o valor do dinheiro no tempo a uma taxa apropriada.
Valor Presente Líquido (VPL)	Significa descontar o valor dos fluxos futuros, a uma determinada taxa de juros, de tal modo que esse fluxo se apresente a valores de hoje, ou ao valor atual.	$VPL = \frac{\sum FC_t}{(1 + k)^t}$ Onde: FC <sub>t</sub> é o fluxo de caixa para o período t k é a taxa de corte ou retorno mínimo exigido FC <sub>0</sub> é o fluxo de caixa inicial	Um investimento deverá ser aceito se seu valor presente líquido for positivo, e rejeitado se for negativo.
Taxa Interna de Retorno (TIR)	É a taxa que iguala o valor presente líquido a zero, ou seja, reflete o ganho real a ser auferido no investimento.	$TIR = \sum_{j=0}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} = 0$ Onde: FC <sub>j</sub> : Fluxo de caixa líquido no instante i; n: Período do projeto; j: Número de período de capitalização; i: Taxa de juros que chega o VPL = 0	Se a TIR for maior que o custo de capital, deve-se aceitar o projeto, já se a TIR for menor que o custo de capital, deve-se rejeitar o projeto.
Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM)	É estabelecer o retorno de um investimento que contemple a aplicação dos fluxos excedentes por uma taxa de aplicação e os déficits de fluxos por uma taxa de captação.	$\sum_{j=0}^n [Y_j / (1 + i)^{n-j}] / \sum_{j=0}^n [C_j / (1 + i)^j] = (1 + TIRM)^n$ Onde: Y <sub>j</sub> = Fluxo de caixa positivo no período j; C <sub>j</sub> = Fluxo de caixa negativo no período j; i = Taxa de juros de investimento alternativo.	

**Fonte:** Elaboração própria baseado em Damodaram (2002), Hoji (2009), Gitman (2010), Matarazzo (2010), Padoveze (2011).

A empresa pode administrar e tornar viável seus investimentos, por meio do processo de alavancagem e criar capacidade de utilizar ativos ou recursos a um custo fixo de forma a maximizar o retorno de seus proprietários. Existe uma relação direta entre risco e rentabilidade, onde quanto maior o risco, maior o retorno e vice versa.

Outro método utilizado é o do *payback* que refere-se ao tempo necessário para a empresa recuperar o investimento inicial em um projeto através das entradas de fluxo de caixa, sendo utilizado como auxiliar na tomada de decisão para projetos com desempenho semelhante (DAMODARAM, 2002; GITMAN, 2010). Isso significa que baseado no *payback*, um investimento pode ser aceito se seu período de retorno calculado for menor do que o tempo predeterminado.

O método do *payback* possui algumas limitações. Em primeiro lugar, o calculado simplesmente adicionando-se os fluxos de caixa futuros, não considera o valor do dinheiro no tempo. Em segundo lugar, desconsidera diferenças entre os riscos envolvidos em cada projeto, calculando da mesma maneira tanto para projetos muito arriscados, como para projetos muito seguros (ROSS et al, 2002, p. 219).

Para analisar a viabilidade ou comparar alternativas de investimentos utiliza-se o cálculo do valor presente líquido (VPL). De acordo com Bruni et al (1998, p. 63) o VPL “representa a diferença entre os fluxos de caixa futuros trazidos a valor presente pelo custo de oportunidade do capital e o investimento inicial”. Um investimento vale a pena quando cria valor para seus proprietários

Para o cálculo do VPL é utilizada a taxa interna de retorno (TIR), que é uma taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial. Ou seja, a TIR é uma taxa de desconto que torna o VPL igual à zero. Bruni et al (1998) define a TIR como sendo o valor do custo de capital que torna o VPL nulo, ou seja, é uma taxa que renumeraria o valor investido.

Quando os projetos são mutuamente exclusivos, a classificação permite à empresa determinar qual deles é melhor do ponto de vista financeiro. Quando há necessidade de rationamento de capital, a classificação de projetos constitui um ponto de partida lógico para determinar qual é o grupo de projetos que deve ser aceito (GITMAN, 2010, p. 348).

A escolha de uma taxa de desconto adequada está ligada ao fluxo de caixa escolhido. Segundo Martins (2001) o fluxo de caixa é tido como aquele que melhor revela a capacidade de geração de riqueza de determinado projeto, este traz o valor presente de benefícios futuros esperados, a uma taxa de desconto apropriada.

A mensuração das entradas de um projeto é, provavelmente, o que traz maior dificuldade para sua obtenção, uma vez que, pela própria característica do investimento, lida com a mensuração dos retornos futuros e com as incertezas inerentes a qualquer futuro. De um modo geral, a mensuração das saídas (os investimentos) não apresenta dificuldade em demasia, pela mesma questão. Os administradores operacionais e financeiros sabem o que deve ser adquirido ou investido agora, ou seja, o grau de incerteza é muito menor porque basicamente o tempo é o presente, mas as entradas dos fluxos de caixa devem ser obtidas pelas projeções das demonstrações de resultados periódicas e dos balanços patrimoniais futuros (PADOVEZE, 2012).

Na análise de investimentos, as técnicas do VPL e da TIR utilizam preços e taxas calculados sobre uma projeção pré-estabelecida e não consideram as incertezas do mercado. Nesse cenário, surge a teoria das opções reais onde o conceito de avaliação de investimento parte da premissa de que os critérios de VPL e TIR são extremamente rígidos e não leva em consideração o andamento dos projetos após sua aprovação, por não permitir incorporar a flexibilidade na sua análise (PADOVEZE, 2011, p. 477).

Para tomar as decisões de orçamento de capital, devemos: estimar os fluxos de caixa relevantes; aplicar uma técnica de decisão apropriada, como o VPL e a TIR e medir o risco do projeto e ajustar a técnica de decisão em face desse risco.

Embora se acredite que esse procedimento tradicional leve a boas decisões, um enfoque mais estratégico surgiu nos últimos anos. A visão mais moderna considera quaisquer opções reais – oportunidades implícitas em projetos de investimento (investimentos em ativos reais, e não financeiros) que possibilitam aos executivos alterar seus fluxos de caixa e riscos de uma maneira que afeta a viabilidade (VPL) do projeto. Como tais oportunidades são mais comuns e mais importantes em projetos de investimentos de grande porte ou “estratégicos”, as opções em questão às vezes são chamadas de opções estratégicas (GITMAN, 2010, p. 380).

## **7. Discussão dos Resultados**

Atualmente as organizações têm necessidade de informações detalhadas, oriundas de diversos setores ou áreas para análise e tomada de decisão, utilizam-se das ferramentas dos sistemas ou subsistemas de informações para obter o que precisam.

Essa análise também pode ser chamada de diagnóstico organizacional, e envolver aspectos estruturais, humanos e operacionais. Junior et al (2008) afirma que para a condução desse tipo de análise é necessário conhecer as seguintes atividades: análise da estrutura organizacional e funcional, análise do ambiente de negócio, análise da estratégia empresarial e análise dos sistemas informacionais.

Junior et al (2008) sugere que é necessário a formação de uma equipe para agilizar os trabalhos ou atividades desenvolvidas e estudos futuros sobre modularidade no desenvolvimento de sistemas de informações, já que cada isso dependerá do perfil de cada organização onde será implantada.

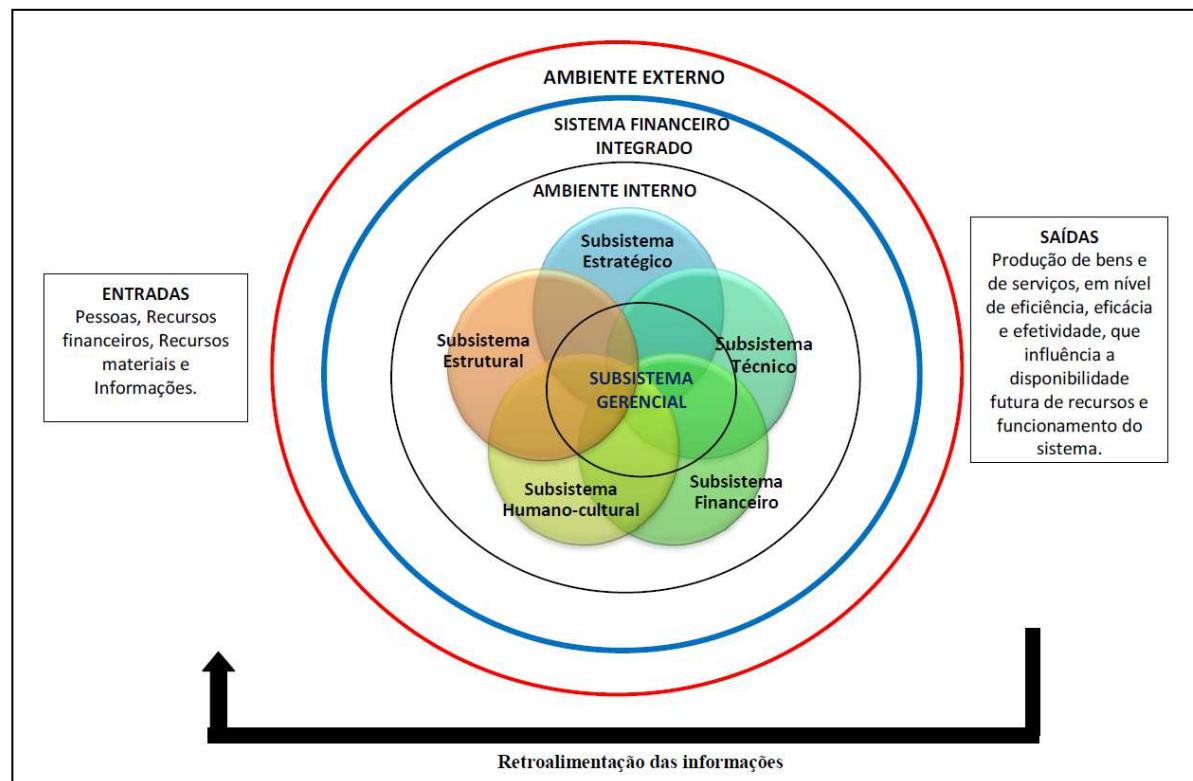
O estudo de Junior et al (2008) corrobora com Morgan (2006) ao afirmar que os sistemas ou os subsistemas serão montados de acordo com o perfil da empresa. E a necessidade de uma equipe para gerenciar as atividades envolvidas demonstra a dinâmica existente na empresa, ou seja, é a empresa como organismo vivo demonstrado por Morgan.

Morgan (2006) compara as organizações a um organismo vivo, com vários subsistemas dependentes entre si, que se adaptam as necessidades. O autor chama atenção sobre a importância do ambiente externo e coloca este como uma parte essencial para a sobrevivência e evolução da empresa.

A utilização desses subsistemas para o diagnóstico organizacional e gestão gerencial necessita de indicadores financeiros (subsistema financeiro) que trazem informações sobre

liquidez, rentabilidade, estrutura de capital, endividamento, valor de mercado, VPL, TIR e insolvência (ASSAF NETO, 2003; GITMAN, 2010; HUMMEL E TASCHNER, 1995; PADOVEZE, 2011; WESTON E BRIGHAM, 2000).

Mediante esse cenário, apresentamos um modelo simplificado do sistema gerencial das organizações, com a inclusão de um subsistema financeiro, que permitira a análise econômico-contábil-financeira, onde será possível obterem-se os resultados esperados na saída de produção de bens e de serviços em nível de eficiência e eficácia que justifique e viabilize o funcionamento da empresa, conforme Figura 2:



**Figura 2: Modelo econômico-contábil-financeiro para diagnóstico organizacional**  
**Fonte:** Elaboração própria.

O subsistema financeiro numa organização seria o responsável por fornecer as informações necessárias para a análise-econômico-financeiro para a tomada de decisão. Utilizaria informações obtidas nos diversos setores para o cálculo de indicadores de liquidez, endividamento, estrutura de capital, atividades, rentabilidade, insolvência, EBITDA, *payback*, TIR e VPL.

No modelo proposto deve-se combinar: recursos humanos, financeiros, de materiais e de informações para serem aplicados nos subsistemas técnico, estratégico, humano-cultural, estrutural, econômico, financeiro e contábil. Hoje em dia, é necessária uma integração entre

os diversos subsistemas das organizações, para poderem buscar a maximização de seus recursos.

Para a tomada de decisões, o departamento financeiro precisa obter informações dos outros departamentos, como a previsão de vendas, diretrizes de precificação, estimativa de publicidade e promoções, planejamento tributário, etc. Desta forma, fica indispensável que os gestores e administradores financeiros tenham todas as informações financeiras necessárias para conseguir realizar as análises e critérios de avaliação dos investimentos e financiamentos necessários.

Pode-se dizer que um dos avanços mais importantes da última década tem sido o aumento nas relações financeiras entre os países e desta maneira todo o modelo pertence a um sistema financeiro integrado, que está dentro do ambiente externo e/ou a economia cada vez mais globalizada. Os gestores de hoje, estão envolvidos com o desenvolvimento e a implementação de estratégias empresariais que tem por objetivo o crescimento da empresa e a melhoria de sua posição no mercado. De acordo com O'Sullivan et al (2004), as economias do mundo estão ligadas por meio de um sistema financeiro e pelo comércio de bens e serviços, sendo necessário prever e reagir rapidamente as mudanças no ambiente político-econômico para manter um ambiente financeiro estável para o comércio.

Morgan (2006) afirma que sob a influência de controles financeiros, as pessoas ou as unidades organizacionais, podem ser traduzidos em centros de lucro que geram custos e receitas. Esses sistemas e controles financeiros são rotineiros e podem não ser vistos como culturais na organização, mas, sua influência pode ser muito mais extensa do que outras políticas e programas já designados para criar mudanças organizacionais.

No ambiente organizacional, os contadores exercem influência decisiva na cultura de uma organização, persuadindo as pessoas de que a lente interpretativa do "desempenho financeiro" deveria ter prioridade na determinação da maneira como a organização é dirigida. Pensar na organização em termos financeiros é apenas uma maneira de ver as organizações, existem outras perspectivas e estas são geralmente relegadas a um segundo plano à medida que as considerações financeiras ganham mais força na definição da realidade organizacional (MORGAN, 2006, p. 168).

Pode-se dizer que um modelo de gestão que envolve os subsistemas das empresas, a abordagem será a mais ampla e completa possível, uma vez que para as tomadas de decisões na gestão das empresas há uma crescente necessidade dos projetos serem interligados entre si, tanto interna quanto externamente. Como o sistema central, temos a gestão gerencial ou o

sistema gerencial da organização, que está sinergicamente relacionado com os subsistemas estratégico, técnico, humano-cultural, estrutural, econômico-financeiro-contábil e social.

As decisões estratégicas envolvem tomadas de decisões importantes, envolvendo constantes custos de oportunidades. O crescimento ou não das empresas estão diretamente ligadas às ações e diretrizes estabelecidas pelas escolhas de seus gestores, gerando maiores ou menores rentabilidades com maior ou menor grau de satisfação dos seus stakeholders. Desta maneira o subsistema financeiro, seria o responsável por fornecer as informações em forma de análises e pareceres, com base nos estudos de viabilidades econômico-contábil-financeiras para oferecer um maior subsídio de informações aos gestores para as tomadas de decisões.

## **8. Considerações Finais**

O artigo teve a intenção de propor um modelo de análise econômico-contábil-financeiro utilizando subsistemas financeiros de forma complementar o modelo proposto por Kast e Rosenzweig (1970) e por Morgan (2006).

A abertura de mercado e o rápido desenvolvimento de novas tecnologias têm impactado de maneira incisiva nas organizações, fazendo-as buscar novas metodologias de gestão para se tornarem mais competitivas. À medida que os mercados do mundo tornam-se mais interdependentes, podemos dizer que as empresas aumentaram suas vendas, compras, investimentos e captação de recursos e essas mudanças ampliaram suas necessidades de contar com estratégias de viabilidade econômico-financeiras, capazes de gerenciar os fluxos de caixa e protegê-los dos riscos que decorrem naturalmente das transações internacionais. As empresas podem prosperar e obter sucesso, com base na aplicação de processos operacionais eficientes, mas se não utilizar as análises econômico-financeiras em conjunto com todos os subsistemas que compõe o sistema gerencial da organização, não será capaz de diagnosticar em 100% as alterações e mudanças dos acontecimentos econômicos, políticos e sociais do mercado e da nossa sociedade, além de contribuir para que sua gestão resulte em dificuldades cada vez maiores para se manter com uma competitividade compatível com sua estrutura patrimonial.

Um modelo de análise econômico-contábil-financeiro utilizando subsistemas financeiros apresenta um caminho para a realidade do processo de organização de maneira que atenda as relações entre as diferentes variações que influenciam o seu funcionamento e sendo responsável por fornecer informações necessárias para os setores das empresas com base nos resultados obtidos pelos cálculos de indicadores de liquidez, endividamento, estrutura de capital, atividades, rentabilidade, insolvência, EBITDA, *payback*, TIR e VPL,

proporcionando um suporte eficiente, para direcionar e justificar as ações a serem tomadas e implantadas, para o êxito de todo o processo organizacional.

Diante desse contexto, é notória a importância de um diagnóstico sobre a organização para que os gestores utilizem as suas informações na tomada de decisão. O diagnóstico organizacional nada mais é que um trabalho de análise detalhado, que busca identificar distorções que podem prejudicar a estratégia da empresa, tem como objetivo representar a situação atual da organização, seus objetivos e metas, servindo como base para a sua tomada de decisões.

## **9.Referências**

**ASSAF NETO, A. Finanças corporativas e valor.** São Paulo: Atlas, 2003.

**BASTOS, Antonio Virgílio Bittencour; SOUZA, Janice Janissek de; MENEZES, Igor Gomes; NERIS, Jorge Santos; MELO, Lívia Cruz Tourinho; BRANDÃO, Lázaro Augusto Guimarães.** Teoria Implícita de Organização e Padrões de Inovação nos Processos de Gestão. **Revista psicologia: reflexão e crítica**, v. 20, 157-156, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v20n1/a20v20n1.pdf>>. Acesso em 15 jan. 2013.

**BENITES, Anderson Teixeira; VALÉRIO, Luciano Mendes.** **Competitividade:** uma abordagem do ponto de vista teórico. Campo Grande: UFMS, IV JCEA, 2004. Disponível em:<<http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/administra%20e%20Pol%20ticas%20de%20Neg%20cios%20e%20Economia%20de%20Empresas/competitividade%20art.pdf>>. Acesso em: 29 Nov. 2012.

**BERGAMINI, C. W. Desenvolvimento de recursos humanos:** uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

**BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria geral dos sistemas.** São Paulo: Vozes; 1975.

**BRASIL. Lei no 6.404**, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 13 Jan. 2013.

**BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens; SIQUEIRA, José de Oliveira.** **Análise do risco na avaliação de projetos de investimentos: uma aplicação do método de Monte Carlo.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 6, 1º trim./1998.

**CAETANO, A. G. L. S. Sistemas de supervisão de “chão de fábrica”:** uma contribuição para implantação em indústrias de usinagem. São Carlos, Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2000.

**CASAROTTO Filho, Nelson; KOPITTKE, Bruno H. Análise de investimentos.** São Paulo: Atlas, 2000.

**CATELLI, Armando. Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas:** manual do usuário. Tradução Jorge Ritter. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FARINA, E.M.M.Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Deregulation, chain differentiation and the role of government. Anais do *First Brazilian Workshop of Agri-Chain Management*, FEA/RP/USP, 10-11 de novembro de 1997.

FLEURIET, Michel; KEHDY, R.; BLANC, G. **A dinâmica financeira das empresas brasileiras:** um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1978.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet** - a dinâmica financeira das empresas. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária:** matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HUMMEL, Paulo Roberto Vampré; TASCHNER, Mauro Roberto Black. **Analise e decisão sobre investimentos e financiamentos:** engenharia econômica: teoria e prática. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

JUNIOR, Ovídio Felippe P. da Silva; ABREU, Aline França de; ANJOS, Sara Gadotti; RAMOS, Ana Márcia Fornaziero. **MDSIE – Metodologia para o Desenvolvimento de Sistemas de Informações Executivas baseada na gestão de resultados: uma análise de sua aplicação.** Enegep, 2008. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_076\\_537\\_11136.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_537_11136.pdf)>. Acesso em: 08 Fev. 2013.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **Organization and management:** A Systems and Contingency Approach. New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.

KANITZ, Stephen Charles. **Como prever falências.** São Paulo: McGraw do Brasil, 1978.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração fácil.** São Paulo: Saraiva, 2011.

MARQUES, José Augusto V. C.; BRAGA, Roberto. **Análise dinâmica do capital de giro:** o modelo Fleuriet. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n.3, p. 49-63 Mai./Jun. 1995

MARTINS, Eliseu (org). **Avaliação de empresas:** da mensuração contábil à econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças corporativas de curto prazo:** a gestão do valor do capital de giro. V. 1, São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional:** A Teoria e a Prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

O'SULLIVAN, Arthur; SHELFRAIN, Steven M.; NISHIJIMA, Marislei. **Introdução à economia:** princípios e ferramentas. São Paulo: Pearson, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Métodos de avaliação de empresas e o balanço de determinação. **Caderno de pesquisa em administração**, v. 10, n. 4, 2003.

RAMOS, Ana Márcia Fornaziero. **MDSIE – metodologia para o desenvolvimento de sistemas de informações executivas baseada na gestão de resultados:** uma análise de sua Aplicação. Enegep, 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_076\\_537\\_11136.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_537_11136.pdf)> Acesso em: 08 Fev. 2013.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios da administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Eugênio Alves da. **Imagens organizacionais da universidade.** Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior, v. 11, n. 3, set./2006, p. 37-68. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/aval/v11n03/v11n03a03.pdf>>. Acessado em: 04 Fev. 2013.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. **Revista de contabilidade e finanças da USP**, n. 35, 2004.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira.** 10 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

---