

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO



MÓDULO III
ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA E
ESTUDOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



2025 - INEPROTEC

Diretor Pedagógico	EDILVO DE SOUSA SANTOS
Diagramação	MICHEL MARTINS NOGUEIRA
Capa	MICHEL MARTINS NOGUEIRA
Elaboração	INEPROTEC

Direitos Autorais: É proibida a reprodução parcial ou total desta publicação, por qualquer forma ou meio, sem a prévia autorização do INEPROTEC, com exceção do teor das questões de concursos públicos que, por serem atos oficiais, não são protegidas como Direitos Autorais, na forma do Artigo 8º, IV, da Lei 9.610/1998. Referida vedação se estende às características gráficas da obra e sua editoração. A punição para a violação dos Direitos Autorais é crime previsto no Artigo 184 do Código Penal e as sanções civis às violações dos Direitos Autorais estão previstas nos Artigos 101 a 110 da Lei 9.610/1998.

Atualizações: A presente obra pode apresentar atualizações futuras. Esforçamo-nos ao máximo para entregar ao leitor uma obra com a melhor qualidade possível e sem erros técnicos ou de conteúdo. No entanto, nem sempre isso ocorre, seja por motivo de alteração de software, interpretação ou falhas de diagramação e revisão. Sendo assim, disponibilizamos em nosso site a seção mencionada (Atualizações), na qual relataremos, com a devida correção, os erros encontrados na obra e sua versão disponível. Solicitamos, outros sim, que o leitor faça a gentileza de colaborar com a perfeição da obra, comunicando eventual erro encontrado por meio de mensagem para contato@ineprotec.com.br.

VERSÃO 2.0 (01.2025)

Todos os direitos reservados à
Ineprotec - Instituto de Ensino Profissionalizante e Técnico Eireli
Quadra 101, Conjunto: 02, Lote: 01 - Sobreloja
Recanto das Emas - CEP: 72.600-102 - Brasília/DF
E-mail: contato@ineprotec.com.br
www.ineprotec.com.br

Sumário

ABERTURA

SOBRE A INSTITUIÇÃO

- Educação Tecnológica, Inteligente e Eficiente
- Missão
- Visão
- Valores

SOBRE O CURSO

- Perfil profissional de conclusão e suas habilidades
- Quesitos fundamentais para atuação
- Campo de atuação
- Sugestões para Especialização Técnica
- Sugestões para Cursos de Graduação

SOBRE O MATERIAL

- Divisão do Conteúdo
- Boxes

BASE TEÓRICA

INTRODUÇÃO

- Finalidades do planejamento financeiro
- Etapas fundamentais do planejamento financeiro
 - ✓ Análise da situação atual
 - ✓ Definição de metas financeiras
 - ✓ Previsão de receitas e despesas
 - ✓ Elaboração do orçamento
 - ✓ Monitoramento e controle
 - ✓ Reavaliação e ajustes
- Tipos de planejamento financeiro
 - ✓ Planejamento estratégico
 - ✓ Planejamento tático
 - ✓ Planejamento operacional
- Ferramentas aplicadas ao planejamento financeiro
- A importância da cultura de planejamento

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

- As principais demonstrações financeiras
 - ✓ Balanço Patrimonial (BP)
 - ✓ Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)
 - ✓ Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)
 - ✓ Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)
- Métodos de análise das demonstrações financeiras
 - ✓ Análise vertical
 - ✓ Análise horizontal
- Indicadores de desempenho financeiro
-

ELABORAÇÃO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

- O que é orçamento empresarial
- Tipos de orçamento
 - ✓ Orçamento operacional
 - ✓ Orçamento de investimentos
 - ✓ Orçamento financeiro
 - ✓ Técnicas orçamentárias
 - ✓ Orçamento incremental
 - ✓ Orçamento base zero (OBZ)
 - ✓ Orçamento flexível
- Etapas da elaboração orçamentária
 - ✓ Coleta de dados
 - ✓ Estimativas de receitas e despesas
 - ✓ Consolidação do orçamento
 - ✓ Aprovação e comunicação
- Controle orçamentário

ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Princípios da Administração Pública
 - ✓ Legalidade
 - ✓ Impessoalidade
 - ✓ Moralidade
 - ✓ Publicidade
 - ✓ Eficiência
- Administração Direta e Indireta
 - ✓ Administração Direta
 - ✓ Administração Indireta
 - ✓ Desconcentração e Descentralização
 - ✓ Desconcentração
 - ✓ Descentralização

LICITAÇÕES, CONTRATOS E PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

- **Licitações: conceito e finalidades**
- **Modalidades de licitação**
 - ✓ **Pregão**
 - ✓ **Concorrência**
 - ✓ **Concurso**
 - ✓ **Leilão**
- **Contratos administrativos**
- **Planejamento orçamentário no setor público**
 - ✓ **Plano Plurianual (PPA)**
 - ✓ **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)**
 - ✓ **Lei Orçamentária Anual (LOA)**
 - ✓ **Concessões e parcerias público-privadas (PPPs)**

SESSÕES ESPECIAIS

MAPA DE ESTUDO

SÍNTESE DIRETA

MOMENTO QUIZ

GABARITO DO QUIZ

REFERÊNCIAS

Módulo III

**ADMINISTRAÇÃO
FINANCEIRA E
ORÇAMENTÁRIA E ESTUDOS
DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

Abertura

SOBRE A INSTITUIÇÃO

Educação Tecnológica, Inteligente e Eficiente

O Instituto de Ensino Profissionalizante e Técnico (INEPROTEC) é uma instituição de ensino que valoriza o poder da educação e seu potencial de transformação.

Nascemos da missão de levar educação de qualidade para realmente impactar a vida dos nossos alunos. Acreditamos muito que a educação é a chave para a mudança.

Nosso propósito parte do princípio de que a educação transforma vidas. Por isso, nossa base é a inovação que, aliada à educação, resulta na formação de alunos de grande expressividade e impacto para a sociedade. Aqui no INEPROTEC, o casamento entre tecnologia, didática e interatividade é realmente levado a sério e todos os dias otimizado para constante e contínua evolução.

Missão

A nossa missão é ser símbolo de qualidade, ser referência na área educacional presencial e a distância, oferecendo e proporcionando o acesso e permanência a cursos técnicos, desenvolvendo e potencializando o talento dos estudantes, tornando-os, assim, profissionais de sucesso e cidadãos responsáveis e capazes de atuar como agentes de mudança na sociedade.

Visão

O INEPROTEC visa ser um instituto de ensino profissionalizante e técnico com reconhecimento nacional, comprometido com a qualidade e excelência de seus cursos, traçando pontes para oportunidades de sucesso, tornando-se, assim, objeto de desejo para os estudantes.

Valores

Ciente das qualificações exigidas pelo mercado de trabalho, o INEPROTEC tem uma visão que prioriza a valorização de cursos essenciais e pouco ofertados para profissionais que buscam sempre a atualização e especialização em sua área de atuação.

SOBRE O CURSO

O curso TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO pertence ao Eixo Tecnológico de GESTÃO E NEGÓCIOS.

Vejamos algumas informações importantes sobre o curso TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO relacionados ao **perfil profissional de conclusão e suas habilidades**, **quesitos fundamentais para atuação**, **campo de atuação** e, também algumas sugestões interessantes para continuação dos estudos optando por **Especializações Técnicas** e/ou **Cursos de Graduação**.

Perfil profissional de conclusão e suas habilidades

- Executar operações administrativas de planejamento, pesquisas, análise e assessoria no que tange à gestão de pessoal, de materiais e produção, de serviços, gestão financeira, orçamentária e mercadológica.
- Utilizar sistemas de informação e aplicar conceitos e modelos de gestão em funções administrativas, sejam operacionais, de coordenação, de chefia intermediária ou de direção superior, sob orientação.
- Elaborar orçamentos, fluxos de caixa e demais demonstrativos financeiros.
- Elaborar e expedir relatórios e documentos diversos.
- Auxiliar na elaboração de pareceres e laudos para tomada de decisões.

Quesitos fundamentais para atuação

- Conhecimentos e saberes relacionados à área administrativa, com atuação em conformidade com as legislações e diretrizes de conduta, como também com as normas de saúde e segurança do trabalho, pautada em ações empreendedoras e inovadoras, com foco em geração de novas oportunidades de negócio e geração de renda.
- Exercício da profissão pautado no comprometimento com necessidades, desejos e percepção da realidade social de clientes, além de respeito à diversidade e à sustentabilidade.

Campo de atuação

- Indústrias e/ou Comércios em Geral.
- Prestadores de Serviços.

- Organizações do Terceiro Setor.

Sugestões para Especialização Técnica

- Especialização Técnica em Administração de Materiais.
- Especialização Técnica em Administração de Produção.
- Especialização Técnica em Educação Ambiental.

Sugestões para Cursos de Graduação

- Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais.
- Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.
- Curso Superior de Tecnologia em Marketing.
- Curso Superior de Tecnologia em Logística.
- Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira.
- Bacharelado em Administração.
- Bacharelado em Ciências Contábeis.

SOBRE O MATERIAL

Os nossos materiais de estudos são elaborados pensando no perfil de nossos cursistas, contendo uma estruturação simples e clara, possibilitando uma leitura dinâmica e com volume de informações e conteúdos considerados básicos, mas fundamentais e essenciais para o desenvolvimento de cada disciplina. Lembrando que nossas apostilas não são os únicos meios de estudo.

Elas, juntamente com as videoaulas e outras mídias complementares, compõem os vários recursos midiáticos que são disponibilizados por nossa Instituição, afim de proporcionar subsídios suficientes a todos, no processo de ensino-aprendizagem durante o curso.

SOBRE O MATERIAL

Os nossos materiais de estudos são elaborados pensando no perfil de nossos cursistas, contendo uma estruturação simples e clara, possibilitando uma leitura dinâmica e com volume de informações e conteúdos considerados básicos, mas fundamentais e essenciais para o desenvolvimento de cada disciplina. Lembrando que nossas apostilas não são os únicos meios de estudo.

Elas, juntamente com as videoaulas e outras mídias complementares, compõem os vários recursos midiáticos que são disponibilizados por nossa Instituição, afim de proporcionar subsídios suficientes a todos, no processo de ensino-aprendizagem durante o curso.

Divisão do Conteúdo

Este material está estruturado em três partes:

- 1) ABERTURA.
- 2) BASE TEÓRICA.
- 3) SESSÕES ESPECIAIS.

Parte 1 - ABERTURA

- Sobre a Instituição.
- Sobre o Curso.
- Sobre o Material.

Parte 2 – BASE TEÓRICA

- Conceitos.
- Observações.
- Exemplos.

Parte 3 – SESSÕES ESPECIAIS

- Mapa de Estudo.
- Síntese Direta.
- Momento Quiz.

Boxes

Além dessas três partes, no desenvolvimento da BASE TEÓRICA temos alguns BOXES interessantes, com intuito de tornar a leitura mais agradável, mesclando um estudo mais profundo e teórico com pausas pontuais atrativas, deixando a leitura do todo “mais leve” e interativa.

Os BOXES são:

- **VOCÊ SABIA?**



São informações complementares contextualizadas com a base teórica, contendo curiosidades que despertam a imaginação e incentivam a pesquisa.

- **PAUSA PARA REFLETIR...**



Um momento especial para descansar a mente do estudo teórico, conduzindo o cursista a levar seus pensamentos para uma frase, mensagem ou indagação subjetiva que leve a uma reflexão pessoal e motivacional para o seu cotidiano.

- **SE LIGA NA CHARADA!**



Se trata de um momento descontraído da leitura, com a apresentação de enigmas e indagações divertidas que favorecem não só a interação, mas também o pensamento e raciocínio lógico, podendo ser visto como um desafio para o leitor.

Base Teórica

INTRODUÇÃO

O planejamento financeiro é uma das atividades mais estratégicas no contexto da administração moderna. Ele permite à organização visualizar, organizar e tomar decisões baseadas em dados reais e projeções confiáveis sobre suas finanças. Ao construir esse tipo de planejamento, a empresa antecipa desafios, identifica oportunidades de crescimento e evita a tomada de decisões impulsivas, baseadas apenas na intuição.

No ambiente corporativo, imprevisibilidade e mudanças constantes fazem parte do cenário. Por isso, uma organização que deseja se manter competitiva precisa se antecipar a essas mudanças por meio de uma gestão financeira proativa e bem estruturada. O planejamento financeiro não deve ser entendido apenas como uma prática da área de finanças, mas como uma ferramenta que orienta toda a empresa — do setor produtivo ao comercial.

Mais do que um plano com metas e números, o planejamento financeiro é uma prática organizacional que exige disciplina, clareza de objetivos e controle constante. Ele garante que as decisões tomadas estejam alinhadas à realidade financeira da empresa, evitando improvisações e fortalecendo a capacidade de resposta diante das oscilações do mercado.

Finalidades do planejamento financeiro

O planejamento financeiro tem como objetivo principal fornecer uma base sólida para a tomada de decisões econômicas conscientes. Ele estrutura a utilização dos recursos da empresa com foco na estabilidade e no crescimento. Ao planejar financeiramente suas atividades, a organização passa a agir de maneira preventiva e estratégica.

Dentre as finalidades mais relevantes, estão:

- Garantir a liquidez necessária para manter as atividades operacionais;
- Assegurar o equilíbrio entre receitas, despesas e investimentos;
- Evitar endividamentos desnecessários ou sem controle;
- Preparar a organização para mudanças externas, como crises econômicas ou alterações legislativas;
- Orientar o uso racional dos recursos disponíveis, evitando desperdícios e identificando oportunidades de melhoria.

Ao cumprir essas finalidades, o planejamento financeiro transforma-se em um instrumento indispensável para a sobrevivência e o fortalecimento da empresa no mercado.

Etapas fundamentais do planejamento financeiro

O planejamento financeiro não deve ser feito de maneira improvisada. É necessário seguir etapas que assegurem uma análise completa da situação da empresa e a definição coerente das ações futuras. A seguir, estão detalhadas as principais fases desse processo:

Análise da situação atual

O ponto de partida do planejamento é conhecer a realidade financeira da organização. Para isso, é necessário fazer um levantamento de dados contábeis e operacionais, como o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício (DRE) e o fluxo de caixa.

Essas informações revelam como os recursos estão sendo aplicados, qual é o grau de endividamento da empresa, qual o volume de capital de giro disponível e onde estão os principais gargalos ou desperdícios.

Definição de metas financeiras

Com base na análise realizada, a empresa deve estabelecer metas claras e alcançáveis. Essas metas devem estar alinhadas ao plano estratégico e podem incluir aumento da receita, redução de custos, ampliação do lucro líquido ou ampliação de mercado.

É essencial que as metas sejam objetivas, mensuráveis, temporais e que possam ser acompanhadas com dados concretos.

Previsão de receitas e despesas

A previsão é feita com base em dados históricos, tendências de mercado, contratos vigentes, estratégias comerciais e sazonalidades. Essa projeção precisa ser realista e considerar possíveis oscilações ao longo do período analisado.

Ela servirá de base para a elaboração do orçamento, garantindo coerência entre o que se pretende realizar e a capacidade financeira da empresa.

Elaboração do orçamento

O orçamento é o documento que detalha todas as receitas e despesas previstas para um período, normalmente anual. Ele deve ser organizado por áreas, projetos ou centros de custo, permitindo que os gestores saibam quanto poderão gastar e como seus gastos impactarão os resultados gerais.

Monitoramento e controle

Um bom planejamento exige acompanhamento constante. Comparar os valores previstos com os realizados permite identificar desvios, analisar causas e tomar medidas corretivas. Esse processo deve ser feito periodicamente, por meio de relatórios, dashboards e reuniões de análise de desempenho.

Reavaliação e ajustes

Como o mercado é dinâmico, o planejamento financeiro deve ser flexível. Mudanças nos preços, nas vendas ou nos custos exigem revisões e ajustes no orçamento e nas metas. Um planejamento que não se atualiza perde eficácia e pode comprometer a saúde financeira da organização.

Tipos de planejamento financeiro

A estrutura do planejamento financeiro varia conforme o tempo de aplicação e o nível de detalhamento necessário. Em geral, as empresas trabalham com três níveis de planejamento, que se complementam entre si:

Planejamento estratégico

Esse tipo de planejamento trata de decisões que afetam a empresa no longo prazo, geralmente entre três e cinco anos. Envolve ações como expansão de mercado, mudança de sede, lançamento de novas unidades de negócios, aquisição de outras empresas ou redefinição da missão organizacional.

O planejamento estratégico exige análise do ambiente externo (concorrência, economia, política, tecnologia) e interno (capacidade produtiva, talentos, estrutura organizacional).

Planejamento tático

O planejamento tático é intermediário. Traduz as metas estratégicas em ações específicas por área ou setor. Por exemplo, a área de produção pode elaborar um plano para aumentar sua eficiência; o setor de marketing, um plano para reforçar a presença digital.

Normalmente é elaborado para períodos entre seis meses e dois anos e envolve metas operacionais e planos de ação por equipe ou departamento.

Planejamento operacional

É o mais curto e detalhado. Refere-se à gestão do dia a dia da empresa: controle de caixa, prazos de pagamentos e recebimentos, controle de estoque, agendamentos, compras e outras atividades de rotina.

Apesar de ser mais simples, esse nível de planejamento é o que mais impacta a rotina da empresa e deve ser rigorosamente cumprido para evitar desequilíbrios no caixa.

Ferramentas aplicadas ao planejamento financeiro

O uso de ferramentas adequadas potencializa a qualidade do planejamento financeiro, oferecendo precisão, agilidade e confiabilidade no tratamento das informações. Abaixo, destacam-se as principais:

- Planilhas eletrônicas: amplamente utilizadas por micro e pequenas empresas. Permitem a montagem de projeções, gráficos, simulações de cenários e cálculo automático de receitas, despesas, lucros e índices.
- Sistemas integrados de gestão (ERP): utilizados em empresas de médio e grande porte. Permitem o cruzamento de dados financeiros com dados de vendas, produção, estoque e recursos humanos. Facilitam a geração de relatórios em tempo real.

- Indicadores de desempenho financeiro: auxiliam na análise da saúde econômica da organização. Os mais usados são: margem de lucro, ponto de equilíbrio, rentabilidade, retorno sobre investimento (ROI) e índice de liquidez.
- Simulação de cenários: permite projetar diferentes possibilidades (otimista, pessimista e neutro) para auxiliar na definição de estratégias e na preparação da empresa para imprevistos.

A importância da cultura de planejamento

Mais do que uma ferramenta gerencial, o planejamento financeiro deve fazer parte da cultura da organização. Isso significa que todos os níveis hierárquicos devem entender e valorizar sua importância, contribuindo com informações, respeitando limites orçamentários e buscando soluções alinhadas aos objetivos estabelecidos.

Empresas que cultivam essa cultura são mais organizadas, tomam decisões baseadas em dados concretos, reduzem desperdícios e fortalecem sua posição no mercado.

OBSERVAÇÕES:

A adoção de uma cultura de planejamento fortalece o diálogo entre os setores da empresa, alinha expectativas, reduz conflitos e permite maior clareza nas decisões administrativas.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Introdução

As demonstrações financeiras são instrumentos fundamentais para a gestão organizacional. Elas possibilitam a avaliação da situação econômica, patrimonial e de desempenho da empresa ao longo do tempo. Através dessas demonstrações, é possível verificar se as decisões tomadas estão surtindo os efeitos esperados e se os recursos estão sendo utilizados com eficiência.

Com base nos dados contábeis registrados de forma padronizada, os administradores conseguem identificar tendências, avaliar riscos, corrigir desvios e planejar ações futuras. Além disso, as demonstrações financeiras são exigidas por instituições financeiras, investidores, órgãos fiscalizadores e parceiros de negócio, servindo como base para análises externas.

Compreender como essas demonstrações são estruturadas e saber interpretá-las corretamente é uma competência essencial para qualquer profissional da área administrativa ou financeira.

As principais demonstrações financeiras

Cada demonstração financeira possui uma função específica e complementa as demais. A seguir, são apresentadas as mais relevantes para a análise empresarial.

Balanço Patrimonial (BP)

O Balanço Patrimonial apresenta a posição financeira e patrimonial da empresa em um determinado momento. É dividido em dois grandes grupos: o ativo e o passivo.

- Ativo: representa os bens e direitos que a empresa possui (caixa, estoques, imóveis, contas a receber).
- Passivo: representa as obrigações e dívidas da empresa (fornecedores, empréstimos, tributos a pagar).
- Patrimônio Líquido: é a diferença entre o ativo e o passivo. Representa o valor que pertence aos sócios ou acionistas da empresa.

O Balanço Patrimonial é estruturado segundo o princípio do equilíbrio, ou seja, $\text{Ativo} = \text{Passivo} + \text{Patrimônio Líquido}$. Isso garante que toda aplicação de recursos tenha uma origem correspondente.

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A DRE evidencia, de forma detalhada, o desempenho operacional e financeiro da empresa em um período determinado, geralmente de 12 meses. Seu objetivo é demonstrar como o lucro ou prejuízo foi formado.

Essa demonstração inicia-se com a receita bruta de vendas e, por meio da subtração de custos, despesas e tributos, chega-se ao lucro líquido do exercício. Entre os principais elementos da DRE estão:

- Receita operacional bruta;
- Deduções (impostos sobre vendas, devoluções, descontos);

- Receita líquida;
- Custos das mercadorias vendidas (ou serviços prestados);
- Lucro bruto;
- Despesas operacionais (administrativas, comerciais e financeiras);
- Resultado antes do imposto de renda;
- Lucro ou prejuízo do exercício.

A DRE permite analisar se a empresa está sendo eficiente em suas operações e se está gerando resultados consistentes ao longo do tempo.

Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC)

A DFC mostra a movimentação real de entrada e saída de recursos financeiros da empresa em determinado período. Diferente do Balanço e da DRE, que são construídos com base no regime de competência, a DFC utiliza o regime de caixa, ou seja, considera apenas o que foi efetivamente recebido ou pago.

Ela é geralmente dividida em três blocos:

- Atividades operacionais (vendas, pagamentos, despesas);
- Atividades de investimento (compra de ativos, venda de imóveis, aplicações financeiras);
- Atividades de financiamento (empréstimos, pagamento de dividendos, aumento de capital).

A DFC é uma das ferramentas mais importantes para a gestão da liquidez da empresa e o planejamento do fluxo de caixa futuro.

Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)

A DMPL mostra as alterações ocorridas no patrimônio líquido da empresa ao longo do exercício, incluindo lucros acumulados, dividendos distribuídos, reservas de capital e aumentos ou reduções de capital social.

Essa demonstração é especialmente importante para os sócios e investidores, pois revela como o lucro está sendo utilizado — se está sendo reinvestido na empresa ou distribuído aos acionistas.

Métodos de análise das demonstrações financeiras

Além de compreender a estrutura das demonstrações, é fundamental saber analisá-las de maneira técnica. A seguir, destacam-se os principais métodos utilizados na interpretação dos dados contábeis.

Análise vertical

A análise vertical consiste em calcular a participação percentual de cada item dentro de uma mesma demonstração financeira. Por exemplo, ao analisar uma DRE, é possível verificar qual é o percentual que os custos representam sobre a receita líquida total, ou quanto as despesas administrativas consomem do faturamento.

Esse tipo de análise ajuda a identificar pontos de atenção, como custos operacionais excessivos ou alta carga tributária, e permite comparações entre empresas de tamanhos diferentes.

Análise horizontal

Já a análise horizontal permite comparar a evolução dos valores de um mesmo item ao longo de vários períodos. Com ela, é possível verificar se a receita da empresa está crescendo, se os custos estão aumentando acima do esperado, ou se a lucratividade está sendo mantida.

Ao identificar variações expressivas, a gestão pode investigar as causas e tomar decisões para corrigir tendências negativas ou reforçar estratégias positivas.

Indicadores de desempenho financeiro

A análise por indicadores transforma os dados brutos em informações gerenciais rápidas e objetivas. Esses índices são extraídos a partir das demonstrações financeiras e permitem avaliar aspectos como liquidez, rentabilidade, endividamento e giro de ativos.

Entre os principais indicadores estão:

- **Liquidez Corrente:** mede a capacidade da empresa de pagar suas dívidas de curto prazo com os recursos que possui.
Fórmula: $\text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante}$.
- **Rentabilidade sobre o patrimônio líquido (ROE):** indica o retorno que os sócios estão obtendo sobre o capital investido.
Fórmula: $\text{Lucro Líquido} \div \text{Patrimônio Líquido}$.
- **Margem de lucro líquida:** mostra o quanto a empresa efetivamente lucra sobre cada unidade de receita.
Fórmula: $\text{Lucro Líquido} \div \text{Receita Líquida}$.
- **Endividamento geral:** avalia o quanto da estrutura de capital da empresa é financiado por terceiros.
Fórmula: $\text{Passivo Total} \div \text{Ativo Total}$.

OBSERVAÇÕES:

Nenhum indicador deve ser analisado de forma isolada. O gestor deve sempre considerar o contexto da empresa, o comportamento do mercado e a relação entre os diferentes índices para uma avaliação precisa e eficaz.

ELABORAÇÃO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Introdução

O orçamento é uma ferramenta fundamental para o controle financeiro de qualquer organização. Por meio dele, a empresa projeta suas receitas e despesas, planeja investimentos, define prioridades e estabelece limites de gastos. Elaborar um orçamento eficaz significa antecipar situações, prever riscos e garantir maior estabilidade econômica para a operação do negócio.

Na prática, o orçamento funciona como um plano financeiro detalhado para determinado período — geralmente anual — permitindo que os gestores saibam quanto se pretende gastar, com o quê e quando. Ao mesmo tempo, ele também serve como parâmetro de avaliação, pois possibilita comparar os resultados esperados com os resultados efetivamente realizados.

A elaboração do orçamento e seu respectivo controle são práticas essenciais para a tomada de decisões baseadas em dados e não em suposições. Quanto mais elaborado for o orçamento, maiores serão as chances de a organização atingir suas metas financeiras com segurança e previsibilidade.

O que é orçamento empresarial

O orçamento empresarial pode ser definido como o instrumento de planejamento formalizado em números, no qual a empresa expressa seus objetivos e ações previstas para determinado período. Ele traduz o plano estratégico da organização em valores financeiros, permitindo a execução das metas dentro de uma lógica de equilíbrio entre receitas e despesas.

Além de servir como guia para os gestores, o orçamento também é uma ferramenta de comunicação interna, pois demonstra onde os recursos serão aplicados, quem será responsável por cada centro de custo e quais os limites financeiros para cada área.

Há diferentes tipos de orçamento utilizados pelas empresas, dependendo de seus objetivos e do nível de detalhamento necessário.

Tipos de orçamento

Cada tipo de orçamento atende a uma finalidade específica dentro da organização. A seguir, são apresentados os mais comuns:

Orçamento operacional

É o tipo de orçamento mais utilizado nas empresas. Reúne as estimativas de receitas, custos e despesas diretamente ligadas à atividade principal da organização. Inclui o planejamento de vendas, produção, despesas administrativas e comerciais.

Esse orçamento serve como base para a previsão do lucro operacional da empresa e é essencial para avaliar sua viabilidade econômica.

Orçamento de investimentos

Trata das previsões de aplicações de recursos em bens de capital, como aquisição de máquinas, veículos, equipamentos, tecnologia, instalações ou abertura de novas unidades. É fundamental para decisões de expansão ou modernização da estrutura produtiva.

Esse tipo de orçamento exige uma análise rigorosa do retorno esperado sobre o investimento (ROI) e dos prazos de recuperação do capital aplicado.

Orçamento financeiro

Tem como foco a gestão do caixa da empresa, ou seja, a previsão de entradas e saídas de recursos monetários. Ele é construído com base nas informações dos orçamentos

operacional e de investimentos, projetando o comportamento do fluxo de caixa ao longo do tempo.

Esse orçamento é essencial para garantir a liquidez da organização, evitando atrasos em pagamentos, necessidade de empréstimos emergenciais ou a inadimplência de compromissos.

Técnicas orçamentárias

A forma como o orçamento é elaborado pode variar conforme a abordagem adotada pela organização. Entre as principais técnicas orçamentárias, destacam-se:

Orçamento incremental

Baseia-se no orçamento do período anterior, fazendo-se ajustes com base em variações esperadas, como inflação, crescimento das vendas ou aumento dos custos. É simples de aplicar e muito comum, mas pode perpetuar ineficiências se não houver análise crítica dos dados.

Orçamento base zero (OBZ)

Diferente do modelo incremental, o OBZ exige que cada despesa seja justificada do zero, como se fosse realizada pela primeira vez. Isso estimula uma análise mais criteriosa dos gastos e pode eliminar custos desnecessários, embora seja mais trabalhoso de implantar.

Orçamento flexível

Permite que o orçamento seja ajustado de acordo com variações no volume de atividades. É útil em empresas com produção sazonal ou receitas instáveis. Ao invés de um único orçamento fixo, o flexível apresenta diferentes cenários, adaptando os custos conforme a operação.

OBSERVAÇÕES:

A escolha da técnica orçamentária depende do perfil e da maturidade da organização. Empresas em crescimento ou em ambientes instáveis tendem a se beneficiar de modelos mais dinâmicos e detalhados, como o base zero ou o flexível.



SE LIGA NA CHARADA!

Pergunta:

O que disse o orçamento ao planejamento estratégico?

Resposta:

“Sem mim, suas ideias não passam de sonhos caros!”

Etapas da elaboração orçamentária

A elaboração de um orçamento envolve várias etapas que se integram e garantem sua consistência. Esse processo precisa ser planejado com antecedência, normalmente no último trimestre do ano anterior ao exercício.

Coleta de dados

Inicia-se com o levantamento de informações históricas e projeções de mercado. São consideradas as vendas passadas, os custos operacionais, os preços praticados, os reajustes contratuais e as metas da empresa.

Estimativas de receitas e despesas

Com base nos dados obtidos, são feitas projeções realistas sobre as receitas e as despesas para o período. Essa etapa requer envolvimento de todos os setores e deve considerar riscos, oportunidades e sazonalidades.

Consolidação do orçamento

As estimativas são reunidas e organizadas em um único documento, discriminando receitas, despesas, investimentos e projeção de caixa. O orçamento consolidado deve evidenciar se o plano é viável e equilibrado.

Aprovação e comunicação

Após a consolidação, o orçamento é apresentado à diretoria ou aos responsáveis pela gestão estratégica. Com as devidas correções e validações, ele é formalmente aprovado e comunicado a todos os setores envolvidos.

Controle orçamentário

A função do controle é assegurar que os gastos e receitas estejam ocorrendo conforme o planejado. Ele permite detectar desvios orçamentários, ou seja, diferenças entre o previsto e o realizado, e propor ações corretivas em tempo hábil.

O controle orçamentário envolve:

- Comparação periódica entre valores planejados e executados;
- Identificação das causas dos desvios (internas ou externas);
- Revisão das metas orçamentárias, se necessário;
- Geração de relatórios gerenciais e análise por centro de custo.

OBSERVAÇÕES:

Um orçamento não controlado perde seu valor estratégico. O acompanhamento contínuo e sistemático permite melhorar a precisão do planejamento futuro e tomar decisões corretivas antes que os desvios se tornem prejuízos.

VOCÊ SABIA?



Demonstrações financeiras e empresas de capital aberto

As empresas com ações na bolsa são obrigadas, por lei, a divulgar trimestralmente suas demonstrações financeiras, incluindo balanço patrimonial, DRE e DFC. Esses documentos são públicos e podem ser acessados por qualquer cidadão, permitindo transparência total aos investidores e à sociedade. Essa prática aproxima a contabilidade da

cidadania e fortalece o mercado de capitais, garantindo que decisões de investimento sejam feitas com base em dados concretos.

ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Introdução

A Administração Pública é o conjunto de órgãos e entidades que atuam direta ou indiretamente na execução das políticas públicas e na prestação de serviços à população. Ela é regida por princípios constitucionais e por um sistema jurídico próprio que determina suas competências, limitações e formas de organização.

Entender como se estrutura e funciona a Administração Pública é essencial para quem atua na área administrativa, especialmente em contextos que envolvam parcerias com o setor público, licitações, contratos, execução de serviços terceirizados ou monitoramento de políticas públicas

Neste tópico, serão apresentados os fundamentos jurídicos e operacionais da Administração Pública no Brasil, sua organização em administração direta e indireta, os princípios que a regem e as formas de descentralização adotadas pelo Estado.

Princípios da Administração Pública

Os princípios que orientam a atuação da Administração Pública estão estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Eles são a base para garantir ética, legalidade e eficiência na gestão dos recursos públicos.

Legalidade

O agente público só pode agir conforme a lei. Ao contrário do setor privado, que pode fazer tudo aquilo que não é proibido, a Administração Pública só pode fazer o que está expressamente autorizado.

Impessoalidade

A ação administrativa deve ser direcionada ao interesse público, e não a interesses pessoais, partidários ou particulares. O foco é a coletividade, e não o agente que exerce a função.

Moralidade

As decisões públicas devem obedecer aos valores éticos aceitos pela sociedade, indo além do que é apenas legal. Isso implica honestidade, boa-fé, integridade e transparência nas ações administrativas.

Publicidade

Os atos administrativos devem ser divulgados para garantir conhecimento, fiscalização e controle por parte da sociedade. A exceção são casos que envolvem sigilo legal, como processos disciplinares ou dados sensíveis.

Eficiência

A Administração deve atuar com foco em resultados, buscando oferecer serviços de qualidade, com o melhor uso dos recursos disponíveis e o menor desperdício possível.

Administração Direta e Indireta

A estrutura administrativa do Estado brasileiro está dividida em dois grandes grupos: Administração Direta e Administração Indireta. Essa distinção permite organizar as funções públicas de forma mais especializada e eficiente.

Administração Direta

Compreende os órgãos que fazem parte da estrutura central do Estado: União, Estados, Municípios e Distrito Federal. São unidades sem personalidade jurídica própria, subordinadas diretamente aos Chefes do Executivo (Presidente, Governadores, Prefeitos).

Exemplos: Ministérios, Secretarias, Delegacias, Procuradorias, Agências Regionais, entre outros.

Administração Indireta

É composta por entidades com personalidade jurídica própria, autonomia administrativa e patrimônio próprio. Apesar de vinculadas ao poder público, essas entidades têm maior liberdade técnica e gerencial.

As principais entidades da Administração Indireta são:

- Autarquias: criadas por lei específica para exercer atividades típicas do Estado (ex: INSS, IBAMA, ANVISA).
- Fundações públicas: voltadas a atividades sociais, educacionais, científicas ou culturais. Podem ser de direito público ou privado (ex: FIOCRUZ).
- Empresas públicas: criadas para explorar atividade econômica ou prestar serviços públicos. Todo o capital pertence ao Estado (ex: Correios, Caixa Econômica Federal).
- Sociedades de economia mista: parte do capital é do Estado e parte do setor privado. São regidas por normas de direito privado (ex: Petrobras, Banco do Brasil).

OBSERVAÇÕES:

Enquanto os órgãos da administração direta integram o próprio Estado, as entidades da administração indireta possuem autonomia administrativa e patrimônio distinto, ainda que estejam sujeitas ao controle estatal.

Desconcentração e Descentralização

Para garantir maior eficiência na gestão pública e melhor atendimento às demandas da sociedade, o Estado utiliza dois mecanismos de organização interna: a desconcentração e a descentralização.

Desconcentração

Acontece dentro de uma mesma pessoa jurídica (União, Estado, Município ou DF), com a criação de órgãos internos que distribuem funções administrativas.

Exemplo: O Ministério da Saúde possui secretarias, departamentos e coordenações regionais — todos subordinados ao mesmo órgão central, mas com atribuições específicas.

A desconcentração visa organizar o funcionamento interno da Administração Pública, conferindo maior agilidade e eficiência à execução de suas atribuições.

Descentralização

Trata-se da transferência de competências da Administração direta para outras entidades jurídicas, como autarquias, fundações, empresas públicas ou organizações da sociedade civil.

Existem diferentes formas de descentralização:

- **Política:** ocorre entre os entes federativos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal).
- **Administrativa:** quando o Estado transfere a execução de determinada atividade para outra entidade vinculada.
- **Por delegação:** envolve concessões, permissões e autorizações a particulares para a prestação de serviços públicos (ex: empresas que operam transporte coletivo).

OBSERVAÇÕES:

A descentralização é uma estratégia que permite ampliar a presença do Estado, melhorar a qualidade dos serviços e promover maior especialização técnica, sem perder o controle institucional sobre os resultados.



PAUSA PARA REFLETIR...

“A administração pública é a mais nobre das ciências práticas: ela cuida de transformar recursos em justiça social.”

Celso Furtado, economista.

LICITAÇÕES, CONTRATOS E PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

Introdução

A administração pública lida constantemente com a necessidade de contratar obras, serviços e aquisições de bens. Para garantir a legalidade, a moralidade, a impessoalidade e a eficiência dessas contratações, utiliza-se o processo de licitação — um procedimento administrativo formal, regido por legislação própria.

Além disso, o planejamento orçamentário é fundamental para assegurar que os gastos públicos estejam alinhados às prioridades da sociedade, ao equilíbrio fiscal e ao bom uso dos recursos arrecadados. No Brasil, esse planejamento é estruturado por três instrumentos principais: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Compreender como funcionam as licitações, os contratos administrativos e o planejamento governamental é essencial para qualquer profissional da administração que atue ou tenha relação com o setor público, especialmente em áreas como compras, gestão de projetos, convênios ou prestação de serviços públicos.

Licitações: conceito e finalidades

A licitação é o procedimento obrigatório utilizado pela administração pública para selecionar a proposta mais vantajosa para a contratação de bens, serviços, obras ou alienações. Seu objetivo é garantir a isonomia entre os concorrentes e assegurar a seleção baseada em critérios objetivos, evitando favorecimentos ou prejuízos ao erário.

A atual legislação que rege o processo licitatório no Brasil é a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), que substitui a antiga Lei nº 8.666/1993, trazendo avanços como maior padronização, uso de tecnologias digitais e ampliação das modalidades eletrônicas.

As principais finalidades da licitação são:

- Garantir igualdade de condições entre os interessados;
- Selecionar a proposta mais vantajosa ao interesse público;
- Promover a transparência nos atos administrativos;
- Evitar fraudes e desperdícios de recursos;
- Estimular a competitividade e a qualidade na prestação de serviços públicos.

OBSERVAÇÕES:

Mesmo em casos de dispensa ou inexigibilidade de licitação (situações excepcionais previstas em lei), o processo deve ser justificado formalmente e estar sujeito à fiscalização dos órgãos de controle.

VOCÊ SABIA?



A origem das licitações modernas



O conceito de licitação como conhecemos hoje surgiu na França do século XIX. O modelo foi adotado para evitar o favorecimento político nas contratações públicas, especialmente em obras de infraestrutura. No Brasil, as regras de licitação se consolidaram a partir da Lei nº 8.666/1993, que ficou conhecida como a "Lei das Licitações". Com a Lei nº 14.133/2021, o país deu um salto em direção à digitalização, padronização e maior eficiência nos processos de compra pública.

Modalidades de licitação

A escolha da modalidade depende da natureza do objeto e, em alguns casos, do valor estimado da contratação. A nova legislação privilegia a modalidade pregão eletrônico para a maioria das contratações, mas outras ainda são previstas.

Pregão

Modalidade voltada à aquisição de bens e serviços comuns, com julgamento por menor preço. Pode ser realizado de forma presencial ou eletrônica (preferencialmente esta última). É o modelo mais utilizado atualmente pela administração pública brasileira.

Concorrência

Destinada a contratos de grande vulto ou de complexidade técnica elevada. Exige edital amplamente divulgado, com prazos mais longos e exigência de qualificação técnica e econômica dos participantes.

Concurso

Utilizado para a seleção de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, como concursos públicos, projetos arquitetônicos ou pesquisas acadêmicas, com critérios de julgamento específicos.

Leilão

Utilizado para a venda de bens móveis inservíveis, produtos apreendidos ou bens imóveis públicos, com julgamento por maior lance.

Além dessas, a nova lei prevê a modalidade diálogo competitivo, aplicável em casos de inovação tecnológica ou contratações muito complexas, permitindo maior interação entre os concorrentes e a administração antes da apresentação de propostas.

Contratos administrativos

O contrato administrativo é o instrumento jurídico que formaliza a relação entre a administração pública e o particular, após a conclusão do processo licitatório ou da contratação direta legalmente autorizada.

As principais características dos contratos administrativos incluem:

- Presença de cláusulas exorbitantes: prerrogativas da administração, como a possibilidade de alteração unilateral ou rescisão contratual por interesse público;
- Fiscalização permanente: o contrato é supervisionado por um servidor público responsável, designado como fiscal ou gestor do contrato;
- Obrigações claras: devem constar objeto, prazo, valor, forma de pagamento, penalidades e responsabilidades das partes.

OBSERVAÇÕES:

A correta gestão contratual é indispensável para garantir a entrega dos resultados esperados. Descumprimentos contratuais podem gerar sanções, rescisão ou responsabilização por dano ao erário.

Planejamento orçamentário no setor público

O planejamento orçamentário público organiza o uso dos recursos financeiros disponíveis pelo Estado. Ele é regulamentado pela Constituição Federal e por leis complementares, e segue um ciclo anual, com base nos seguintes instrumentos:

Plano Plurianual (PPA)

É o instrumento de planejamento de médio prazo, com vigência de quatro anos. Estabelece os objetivos, diretrizes e metas da administração pública, orientando os programas de governo. Deve ser apresentado até o final do primeiro ano de mandato e vige até o primeiro ano do mandato seguinte.

Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

Estabelece as prioridades e metas fiscais para o exercício seguinte, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual. Define também regras sobre alterações na legislação tributária, política de pessoal e equilíbrio entre receitas e despesas.

Lei Orçamentária Anual (LOA)

Estima as receitas e fixa as despesas públicas para o período de um ano. A LOA é composta por três orçamentos: fiscal, de investimentos das estatais e da seguridade social. Sua execução é acompanhada pelos Tribunais de Contas e pelo Poder Legislativo.

Concessões e parcerias público-privadas (PPPs)

Em alguns casos, a Administração Pública opta por delegar a prestação de serviços públicos ou a execução de obras à iniciativa privada, por meio de modelos de cooperação contratual, como:

- Concessões comuns: transferência da prestação de serviço a uma empresa privada, que assume os riscos e é remunerada pela tarifa paga pelos usuários (ex: pedágios).

- Concessões patrocinadas: além da tarifa paga pelos usuários, a empresa recebe contraprestação do poder público.
- Concessões administrativas: a remuneração da empresa é feita exclusivamente pela Administração Pública, sem cobrança direta dos usuários.

Essas parcerias exigem licitação, contrato específico e previsão no planejamento orçamentário. O acompanhamento rigoroso é essencial para garantir que os resultados sejam entregues com qualidade, eficiência e dentro da legalidade.

OBSERVAÇÕES:

As parcerias público-privadas representam uma alternativa importante para ampliar a infraestrutura e os serviços públicos, mas demandam planejamento técnico, jurídico e financeiro rigoroso para evitar desequilíbrios ou prejuízos ao Estado.



SE LIGA NA CHARADA!

Pergunta:

Por que o contador levou um cobertor para o escritório?

Resposta:

Porque o caixa estava congelado!

SESSÕES ESPECIAIS

MAPA DE ESTUDO

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E
ORÇAMENTÁRIA E ESTUDOS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

INTRODUÇÃO

Finalidades do planejamento financeiro

Etapas fundamentais do
planejamento financeiro

Análise da situação atual, definição de metas financeiras, previsão de receitas e despesas, elaboração do orçamento, monitoramento e controle, reavaliação e ajustes.

Tipos de planejamento financeiro

Estratégico

Tático

Operacional

Ferramentas aplicadas ao planejamento financeiro

A importância da cultura de planejamento

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E
ORÇAMENTÁRIA E ESTUDOS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICADEMONSTRAÇÕES
FINANCEIRAS E
INTERPRETAÇÃO DE
RESULTADOSAs principais
demonstrações
financeiras

Balanço Patrimonial (BP)

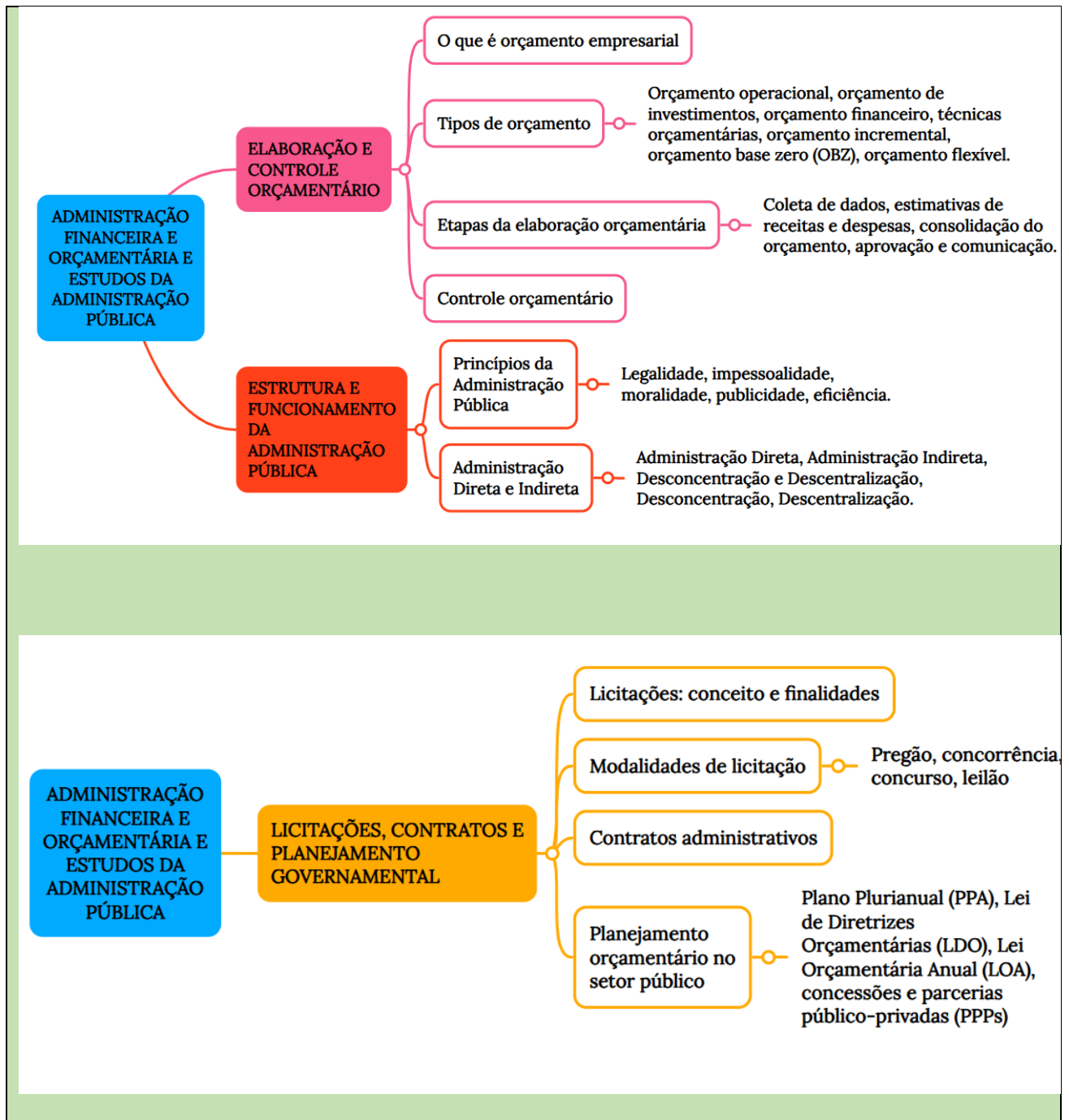
Demonstração do Resultado do
Exercício (DRE)Demonstração do Fluxo de Caixa
(DFC)Demonstração das Mutações do
Patrimônio Líquido (DMPL)

Métodos de análise das demonstrações financeiras

Indicadores de
desempenho financeiro

Análise vertical

Análise horizontal



SÍNTESE DIRETA

1. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- Prever e organizar recursos para decisões seguras.

- Evita crises e direciona o crescimento.

2. DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

- Revelam o desempenho e a saúde financeira da empresa.
- Fundamentam análises e decisões.

3. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

- Define o uso dos recursos e projeta o futuro.
- O controle garante a fidelidade ao plano.

4. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Estrutura o Estado para prestar serviços à população.
- Funciona com base em princípios e organização hierárquica.

5. LICITAÇÕES E PLANEJAMENTO PÚBLICO

- Garantem a legalidade nas contratações e no uso do dinheiro público.
- Planejamento orçamentário organiza prioridades e metas do governo.

MOMENTO QUIZ

1. No contexto do planejamento financeiro organizacional, a principal função do orçamento é:

- a) Registrar movimentações passadas da contabilidade.
- b) Demonstrar a lucratividade em tempo real.

- c) Garantir o pagamento automático de fornecedores.
- d) Prever e organizar a aplicação dos recursos futuros da empresa.
- e) Apurar os tributos incidentes sobre a receita operacional.

2. A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem como objetivo principal:

- a) Controlar o fluxo de caixa em tempo real.
- b) Demonstrar a composição do lucro ou prejuízo de um período.
- c) Revelar o patrimônio líquido atualizado da empresa.
- d) Indicar os bens e direitos disponíveis em caixa.
- e) Relacionar os valores de capital social aplicado.

3. Sobre os princípios da Administração Pública descritos no artigo 37 da Constituição Federal, é correto afirmar que:

- a) A publicidade permite que todos os atos administrativos sejam sigilosos.
- b) A moralidade diz respeito apenas ao cumprimento das normas legais.
- c) A legalidade confere liberdade irrestrita à ação dos gestores públicos.
- d) A eficiência exige que os serviços públicos sejam prestados com qualidade e agilidade.
- e) A impessoalidade assegura a promoção individual dos servidores públicos.

4. Um dos objetivos centrais da licitação pública é:

- a) Reduzir o tempo de contratação de empresas terceirizadas.
- b) Aumentar os lucros das empresas contratadas.
- c) Permitir que a administração escolha livremente os fornecedores.
- d) Garantir que os contratos públicos sejam firmados sem controle externo.
- e) Assegurar igualdade entre os concorrentes e obter a melhor proposta para o interesse público.

5. Sobre os instrumentos de planejamento orçamentário no setor público, é correto afirmar que:

- a) O PPA é atualizado mensalmente para refletir variações de mercado.
- b) A LDO detalha os gastos diários da administração municipal.
- c) A LOA fixa as despesas e estima as receitas do exercício financeiro anual.
- d) O orçamento público é opcional nos entes federativos com menos de 50 mil habitantes.
- e) O ciclo orçamentário exclui o Legislativo do processo de aprovação.

GABARITO QUIZ

QUESTÃO	ALTERNATIVA
1	D
2	B
3	D
4	E
5	C

REFERÊNCIAS

BALEEIRO, Aliomar. Uma introdução à ciência das finanças. 16. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: Saraiva, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. Princípios de administração financeira. 16. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marcos Aurélio. Administração financeira: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

MENDES, S. Sergio. Administração financeira e orçamentária: teoria e questões. São Paulo: Editora Método, 2020.



OBRIGADO!
CONTINUE ESTUDANDO.