APRESENTAÇÃO

RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A primeira edição da Revista Gestão e Desenvolvimento do Centro-Oeste (GEDECO) de 2025 vem cheia de novidades. Um artigo que tem como objetivo compreender como uma organização cria valor para todas as partes relacionadas por meio de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ao mesmo tempo em que ganha legitimidade. As autoras destacam as contribuições dos empregados, como stakeholders internos, latentes e expectantes, atuando em diferentes contextos.

Outro artigo discute um tema bem conveniente para o momento de COP30: as oportunidades e os desafios dos municípios brasileiros para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Agenda 2030, em um contexto de urbanização acelerada. O resultado do estudo aponta os desafios das cidades: carência de mão de obra qualificada, fragilidades administrativas, baixa integração com o Plano Plurianual (PPA), lacunas em educação ambiental, infraestrutura e gestão de resíduos, além de restrições financeiras.

Por fim, um terceiro artigo aborda os impactos da gestão financeira em uma empresa da construção civil. Os resultados indicam a importância de uma efetiva gestão financeira com a utilização de indicadores financeiros e monitoramento constante. E sugere-se a utilização de mais quatro indicadores financeiros: EBITDA, margem bruta, margem líquida e liquidez geral, como forma de alcançar uma melhor análise e desempenho da empresa.

A resenha desta edição trata do livro” Perícia Bancária: Casos práticos – Vol. 03: A defesa do executado”. Em particular Capítulo nº 9, intitulado "Regimes de Capitalização, Taxas, Juros & Multa".

Como é possível perceber nesta breve introdução, permanecemos com o objetivo de assegurar que a GEDECO continue sendo uma publicação que garanta a qualidade da pesquisa científica no Mestrado Profissional de Administração da UNIALFA, como também sendo uma referência para o campo em Goiás e no Centro-Oeste. Um esforço coletivo que esperamos ter bons resultados para vocês leitores. Boa leitura.

Equipe Editorial.

STAKEHOLDER MANAGEMENT AND COLLECTIVE VALUE CREATION: EMPLOYEE ENGAGEMENT POLICIES IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PRACTICES

GESTÃO DE STAKEHOLDERS E CRIAÇÃO DE VALOR COLETIVO: POLÍTICAS DE ENGAJAMENTO DE EMPREGADOS NAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Tatiana Costa[1]
Claudia Silber [2]
Yeda Swirski de Sousa[3]

ABSTRACT

Based on Stakeholder Theory (ST), this study aims to understand how an organization creates value for all related parties through Corporate Social Responsibilities (CSR) practices while gaining legitimacy. To address this objective, a case study was carried out in a multinational company located in Brazil that is recognised for its CSR practices. Data were collected from documents and interviews. The study reveals how the engagement of internal stakeholders in CSR practices contributes to the creation of organizational value by promoting and sustaining the organizational legitimacy of a company as being socially responsible. The study highlights the contributions of employees, as an internal, latent, and expectant stakeholders, acting in different contexts. These characteristics can fluctuate, and this must be considered in managing relationships with stakeholders. One of the conditions that enable stakeholder engagement is the co-creation process of collective value; as a process that brings mutual benefits. However, at the same time, one of the outcomes of stakeholder engagement is the collective value.

Keywords: stakeholder management; corporate social responsibility; employee engagement; collective value creation.

[1] Mestre em Administração com foco em Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social Corporativa/Diversidade e Inclusão (Unisinos). E-mail: tatianagcosta@gmail.com
[2] Doutora em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). E-Mail: claudiasilber@live.com
[3] Professora de Comportamento Organizacional na Universidade Unisinos (Unisinos) e Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-Mail: yedasou@unisinos.br

Resumo

Com base na Teoria dos Stakeholders (TS), este estudo tem como objetivo compreender como uma organização cria valor para todas as partes relacionadas por meio de práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) ao mesmo tempo em que ganha legitimidade. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional considerada referência em práticas de RSC sediada no Brasil, com dados coletados por meio de documentos e entrevistas. O estudo revela como o engajamento dos stakeholders internos nas práticas de RSC contribui para a criação de valor organizacional, promovendo e sustentando a legitimidade organizacional de uma empresa como socialmente responsável. Destaca-se as contribuições dos empregados, como stakeholders internos, latentes e expectantes, atuando em diferentes contextos. Essas características podem flutuar, e isso deve ser considerado na gestão do relacionamento com as partes interessadas. Uma das condições que possibilitam o engajamento dos stakeholders é o processo de cocriação de valor coletivo; como um processo que traz benefícios mútuos. No entanto, ao mesmo tempo, um dos resultados do engajamento das partes interessadas é o próprio valor coletivo.

Palavras-chaves: gestão de stakeholders; responsabilidade social corporativa; engajamento dos empregados; criação de valor coletivo.

INTRODUCTION

In the context of organizations, the socially responsible attitude is manifested through Corporate Social Responsibility (CSR) practices, understood as the deliberate choice of companies to carry out actions that promote some collective social good beyond the company's interests and legal obligations (Mcwilliams; Siegel, 2001). On the other hand, according to Post *et al*. (2002), an organization's ability to generate value sustainably is crucial to preserve and maintain the relationship with stakeholders, considered interested parts. In this sense, it is possible to connect the legitimacy of an organization to its CSR practices, as a process of creating collective value, and the management of relationships with stakeholders.

According to Harrisson, Bosse, and Philips (2010), when the organization is dealing with value creation, it must direct attention to the needs and expectations of the primary stakeholders, as they are closely linked to the activities and objectives of the company. In this way, stakeholders are assigned a role beyond the utilitarian function in value creation processes. There are questions like: What would be the

meaning of value for distinct groups and how do companies deal with these relationships? (Garriga, 2014). Questions that have been present since the origin of stakeholder theory and bring the need for the constant search for new answers, since organizational contexts change and concepts related to the creation of value for stakeholders change too, because it is also known that “the meaning of value is diverse, as are the profiles of stakeholders” (Garriga, 2014, p.489).

From the perspective of creating value related to CSR, it is possible to approach Stakeholder Theory (ST), from its instrumental aspect (Donaldson; Preston, 1995; De Gooyert *et al*., 2017), realizing the benefits of management focused on the interests of stakeholders, directly and indirectly, involved in the company's activities. In this sense, to create shared value (Porter & Kramer, 2006), the relationships between a company and its stakeholders need to go deeper than just conducting commercial transactions (Freeman, 2010). In the view of Freundereich, Lüdeke-Freund and Schaltegger (2019), the proposal to create value for sustainability, from the perspective of ST, proposes to guide organizations towards greater involvement with sustainability, demonstrating, through the various dimensions of a business, how the parties are connected to essential value creation activities, with the identification of related stakeholder groups and providing transparency concerning shared values.

Tantalo and Priem's (2016) approach points to new opportunities related to value creation in organizations and highlights the link and mutual influence between stakeholders and an organization. In addition, regarding organizational attitude, Sulkowski *et al*. (2018) propose that organizations can assume the role of provoking stakeholders, going beyond the proactive attitude, in the sense of promoting engagement in order that systemic changes are catalyzed to stimulate the creation of conscience and collective sense in relation to sustainability. Therefore, for the management of relationships with stakeholders, in the organizational context, it is necessary to identify the main actors that participate in value creation processes, their interests, and motivations, to understand how and why these relationships are developed. This can point to new possibilities to engage other groups also related to value creation and the accomplishment of the organizational purpose (Freeman, 1984; Parmar; Freeman, 2010).

This study aims to analyze, based on Stakeholder Theory, how a company creates value for all related parties through CSR practices, while gaining legitimacy.

A case study was carried out at a Brazilian multinational known for its exemplary CSR practices. The study reveals how the engagement of internal stakeholders, as employees, in CSR practices contributes to the creation of organizational value by promoting and sustaining the organizational legitimacy of a company as being socially responsible, making this a collective value among different groups of stakeholders, since there is a process of co-creation of this value.

Despite the evolution of academic research on ST concepts, there are still few studies on organizational strategies involving CSR with stakeholder relationships and the achievement of organizational legitimacy (Sulkowski *et al*., 2018). The link between customers and CSR has been thoroughly researched (Edinger-Schons *et al*., 2020). From the management perspective, this article indicates how an organization can promote the engagement of internal stakeholders through specific policies and practices aimed at creating organizational value through the co-creation of collective values. Therefore, the study presents contributions to the understanding of value creation for the organization and multiple stakeholders simultaneously, from the development of employee engagement policies in CSR practices (Freeman *et al*., 2007; Freeman *et al*., 2004; Parmar *et al*., 2010; Tantalo; Priem, 2016).

Next, we are going to present the theoretical foundations that support this study based on the concepts of Stakeholder Theory (ST) and Corporate Social Responsibility (CSR), then, we explain methodological procedures and point out some specific aspects of the case. Right after, we discussed the results, and it ended with final considerations.

THEORETICAL BACKGROUND

Stakeholder theory (ST) presents models that enable the identification and classification of distinct groups of stakeholders, types of relationships and the respective interests with which the company establishes links in value creation processes. According to Freeman (1984, p.46) the term *stakeholders* mean "*any group or individual who can affect or be affected by the achievement of the organization's objectives*", evidencing the relevance of all relationships and bonds that are established by the organization. Adopting a stakeholder-oriented view means understanding that businesses create value through a human exchange process

involving different actors. It emphasizes the importance of understanding the behaviours of all those involved in organizational activities for the proper interpretation of the meanings of value for each stakeholder group (Freeman,1984; Freeman *et al*., 2007; Freeman, 2010).

STAKEHOLDERS CLASSIFICATION

To represent the context of business activities, Freeman (1984) points out the need to know the actors that interact in organizational environments, who are and how they behave. To represent his vision of the company's relationship with its stakeholders, he proposes a simplified model that has the company as a central element and eleven different groups around it: suppliers, government, local community, owners, consumer protection institutions, customers, competitors, press, employees, environmental protection institutions, and others specific groups. In this way, stakeholder theory proposes that a business organization must create as much value as possible for stakeholders and comply with the needs of multiple actors. In addition to generating profits and being sustainable over time, organizations must define value as something that is good. for all involved and as a central element in the strategy (Freeman, 1984, Freeman *et al*., 2007; Freeman, 2010).

Freeman's (1984) original model considers stakeholder groups independently and identifies them by their ability to affect or be affected by activities related to the organization's objectives. Clarkson (1994; 1995) initially suggests a classification into primary and secondary; however, it expands this proposition, with the classification according to the level of interdependence between organization and stakeholder, regulated by the existence or not of a formal contract. Primary stakeholders are those considered fundamental to the existence of the company, including shareholders and investors, as well as employees, customers, and suppliers, among others, such as governments and communities (Clarkson, 1995). Secondary stakeholders encompass a broader set of actors that can influence or affect primary stakeholders or are influenced or affected by the organization, such as the press and others, with a high level of interdependence (Clarkson, 1995). In this way, primary and secondary stakeholders, acting directly or indirectly, influence initiatives that aim to create value

for all parties involved through actions aimed at achieving the company's objectives (Freeman *et al*., 2007).

One of the possibilities for identifying stakeholders is based on criteria of power, legitimacy and urgency of expectations and needs, which determine the importance of the stakeholder for management (Freeman, 1984; Mitchell *et al*., 1997). The power factor indicates that the stakeholder can influence the organization by using coercive resources such as physical force or utilities such as technology, knowledge and money, or even symbolic resources such as prestige and social influence (Mitchell *et al.,* 1997). The legitimacy factor means acting with pretensions perceived as adequate within a system of socially constructed norms, values, beliefs, and definitions. Legitimacy depends on others' expectations and varies by context. The more the actions of an actor, an organization or a group are perceived as adequate, the more legitimate they are (Mitchell *et al*., 1997). The urgency factor refers to the need for immediate fulfilment of claims, which can cause considerable damage to the stakeholder if their fulfilment does not happen quickly. Once these three main factors were defined, Mitchell *et al.* (1997) identified seven distinct profiles of stakeholders (Table 1), pointing out its relevance and ability to influence the organization.

Table 1 – Stakeholders Classification

Stakeholder	**Type of Stakeholder / Attribute**	**Characteristics**
Latent	Asleep / Power	It has little or no interaction with the organization.
	Discretionary / Legitimacy	It has low influence power related to social responsibility.
	Demanding / Urgent	It has the potential to put pressure on the organization
Expectant	Dominant / Power and Legitimacy	It has power and legitimacy. It uses formal mechanisms in the relationship with the organization. It is relevant to managers.
	Dependent / Legitimacy and Urgency	It depends on the power of other stakeholders to enforce its claims

	Dangerous / Urgency e Power	It tries to impose its will
Definitive	Definitive / Power, Legitimacy e Urgency	It has a great ability to influence the organization's decisions and management. Prioritized relationship.
	Non-stakeholder	It does not influence and is not influenced by the organization.

Source: adapted from Mitchel *et al*. (1997, p. 874-879)

Latent stakeholders possess a single attribute and are typically not seen as relevant by managers, though they may become relevant under different circumstances. Expectant stakeholders have greater relevance. There are the definitive stakeholders at the intersection of the three attributes, who demand attention and priority treatment. There are also non-stakeholders, a profile without any relevant attribute (Mitchell *et al*., 1997, p. 874-879).

Regarding stakeholder management, Freeman *et al*. (2007), highlight the importance for an organization to create value with the involvement of a network of actors. In this way, ethical and fair relationships for business are emphasized. Furthermore, it is important to consider the involvement of primary and secondary stakeholders through the direct or indirect role of actors as influencers in initiatives that aim to create value for all parties involved with actions to achieve the company's objectives (Freeman *et al,* 2007).

Manage stakeholders also means engaging different stakeholders in a context of collective dialogue, without restriction to specific groups or groups closest to the company's management, while the organization's attention is directed to maintaining and monitoring everyone's satisfaction in alignment with the organizational purpose. In this context, it is known that an ethical corporate culture defines performance parameters based on principles, values, and norms that establish limits for activities related to economic, environmental, and social factors (Ferrel; Ferrel, 2009).

Thus, stakeholder management starts from identifying the attributes of each group, and it can be evolved through the engagement of stakeholders seeking to develop shared values. However, Whittington *et al.* (2011) stated that stakeholder engagement depends on organizational, societal, cultural, technological, and other conditions. And these conditions influence the adoption of CSR practices. As Høvring,

Andersen and Nielsen (2018) observe, CSR must go beyond the adoption of responsible behaviour and the organization's involvement with actors related to its productive activities, as it also involves the ability to dialogue transparently with a broader universe. For this, they suggest the engagement of stakeholders in strategic CSR processes through communication actions, since this resource can help the organization identify actions that can be performed and distinguish them from those that are idealized without feasibility conditions (Høvring *et al*., 2018, p. 640).

In this sense, Freeman *et al*. (2020) highlights the difference between a linear value chain, focused on the economic result and a value creation network, which aims at different shared purposes and values through an "interconnected and interdependent system to generate benefits and results for all involved", it requires the adoption of a systemic view of the business that serves the interested parties. Therefore, a value proposition to be sustainable, needs to involve stakeholders in processes related to value creation in organizations, and preserve the balance of interests of different stakeholders. (Freeman *et al.,* 2010; Frow; Payne, 2011; Freeman *et al*., 2020; Garriga, 2014; De Gooyert *et al*., 2017; Harrison *et al*., 2010; Harrison; Wicks, 2013).

CSR IN ORDER TO CREATE SHARED VALUE

The study about ST has evolved to broaden the understanding of new opportunities related to value creation in organizations based on synergy and mutual influence between multiple stakeholders in line with the themes of CSR and sustainability (Freudenreich *et al*., 2020; Tantalo; Priem, 2016). The activities of an organization are considered part of the CSR when "actions that promote some social benefits are carried out, in addition to the interests of the company and what is required by law" (Mcwilliams; Siegel, 2001, p. 118). CSR reflects an ethical approach, focusing on positive economic outcomes, social welfare, and environmental protection (Husted & Allen, 2007). Global pressures in the social sphere have demanded a proactive attitude concerning socially responsible actions with practices that show attention to issues related to sustainability (Pimenta; Gouvinhas, 2012).

Regarding the socially responsible organizational attitude, Sulkowski *et al*. (2018) propose that organizations can assume the role of provoking stakeholders,

going beyond a proactive attitude, in the sense of promoting stakeholder engagement so that systemic changes are catalyzed with the aim of stimulating the creation of conscience and collective sense in relation to sustainability. With the objective of generating value for all parties involved or impacted by organizational activities, it is understood that the adoption of CSR strategies depends on the management of relationships with stakeholders involving the creation of shared value (Carroll *et al.,* 2017).

Stakeholder pressure is an important mechanism for CSR adoption (De Abreu *et al*., 2015). In addition, the adoption of a socially responsible posture contributes to the construction of a positive organizational image and reputation (Odera *et al*., 2016). In this perspective, Aguilera-Caracuel *et al*. (2017) consider adopting CSR policies as a means of creating value that contributes to building a positive reputation because it can generate benefits for all stakeholders. Lourenço and Souza-Filho (2020) revealed that institutional and strategic factors positively influence CSR practices in a complementary relationship. Regarding the internal organizational context, there are several factors that can affect the strategic application of CSR, such as the alignment of business with the organizational culture, as well as with social needs and transparency (Porter; Kramer, 2011). Studies suggest that employees first perceive the positive effects of CSR activities, and this perception is important for increasing loyalty and reducing the internal turnover rate (Lee *et al*., 2013).

In CSR management, the actions are classified as implicit and explicit. Social responsibility is implicitly based on legal guidelines and regulatory systems. It is a reactive decision, not a voluntary or intentional choice by the organisation. On the other hand, explicit CSR is associated with corporate policies that aim at society's interests and address issues that are perceived as being part of the organization's social responsibility, as a reflection of an institutional environment and the organization's commitment to its stakeholders, consisting of strategies that combine social value and business (Carroll, 1979; Carroll *et al*., 1991; Matten; Moon, 2008).

Based on explicit social responsibility, Rodrigo and Arenas (2008) present the internal and external dimensions. The external dimension focuses on the community closest to the company or the place where it is located, through social actions (Passador, 2002; Rodrigo; Arenas, 2008), and it can increase investor interest, as

well as positive relationships with the government (Mcwilliams; Siegel, 2001). In the internal dimension, CSR supposes the improvement of the work environment and the interactions between the organization, its employees, and dependents. Internal management actions comprise programs for hiring, selecting, training, and retaining people, carried out by the companies, for the benefit of their employees and other programs aimed at profit sharing and assistance to their dependents.

Some companies also extend their network of internal social responsibility actions to employees of contracted and outsourced companies, suppliers, and partnerships. (Passador, 2002; Rodrigo; Arenas, 2008). It is worth noting that, by transcending exclusively economic interests, the organization can generate motivational and commitment implications (Turker, 2009; Jamali, 2014). When employees perceive that a company takes CSR as the basis of its business practice, this perception influences the way employees think and behave, expanding to engagement with the company itself (Sthapitanonda, 2019).

To incorporate CSR into business strategy, it is necessary to consider changes beyond the discourse. The actions must be disseminated in operation, influencing aspects of the organizational culture, and obtaining employee engagement at this time. (Rosolen; Maclennan, 2016). By conducting CSR practices, a company creates opportunities for employees to meet and interact both outside the company and with colleagues from other areas of the organization. As well, the possibility of using each one's experience for a purpose other than their daily work is a motivating factor that generates employee retention (Preda, 2019). In addition, in relation to CSR management, ST highlights the organization as a central element of the relationships between distinct groups of stakeholders relevant to the creation of value (Freeman *et al*., 2007; Savage *et al*., 1991).

CSR is considered strategic when associated with the development of tangible and measurable initiatives to establish a positive relationship between the actions carried out and the results obtained by it, involving the management of relationships between internal and external groups linked to the operating context of the organization and its performance. (Clarkson, 1995; Husted; Allen, 2007; Porter; Kramer, 2011). Finally, it is highlighted that, in this study, a cut is made about policies and practices that involve employees, considered internal stakeholders, in explicit and external CSR practices. The following section presents the methodological

procedures adopted in this study.

METHODOLOGICAL PROCEDURES

The research strategy adopted in this study was the Single Case Study that could reveal in-depth evidence about the phenomenon studied (Yin, 2014). For this, we sought to identify a company that met the criterion of being considered socially responsible and reputed to be an excellent company to work for. The publication of the Social Balance and CSR reports and the qualification in rankings such as Great Place to Work and Glassdoor for good companies to work for served as indicators for choosing the case.

The LABS (fictitious name) started its activities in 1972 in Germany and today operates in 130 countries in information technology. About CSR, since 2009, LABS has incorporated in its long-term strategy the orientation towards economic, social and environmental sustainability and, in 2019, assumes the orientation towards innovation and sustainability as strategic positioning. Company documents show that its core values aim to create value, supporting environmental sustainability and diversity. LABS has a CSR Global Governance Committee with an exclusive structure and employees, composed of executive representatives from different areas of its board, with the objective of advising and approving strategic guidelines oriented to the global CSR mission.

In the company's CSR structure, there are regional CSR governance committees, composed of regional leaders dedicated to CSR practices and which have volunteer leaders from different areas in all units globally. These leaders are responsible for advising and approving partnerships and local initiatives in LABS's main regions. We chose several Brazilian leaders to interview. In this way, primary data were collected through in-depth interviews with employees (see Table 2). This stage involved representatives from different positions and areas involved in some social program or project in Brazil. Nine interviews (identified by the letter E) were carried out by the researchers with professionals from different areas, positions, and time working in the company. The themes considered as the basis of the analysis are identification and description of CSR policies and practices, understanding of the

effects of these issues on the behaviour of employees and the generation of value for the company and other actors.

Table 2. List of interviewees

Nº	Working time in the company	Occupation	Role in CSR actions
1	3 years	engineer	CSR Volunteer - Diversity & Inclusion (DI)
2	4 years	analyzer	DI group leader - Black Employee Network (BEN)
3	7 years	analyzer	DI group leader
4	4 years and 6 months	analyzer	Group volunteer - DI and Pride & Business Woman Network (BWN)
5	1 year and 6 months	engineer	DI group leader - Differently About People (DPA)
6	1 year and 10 months	analyzer	DI Group volunteer - DPA, PRIDE & Culture
7	9 years	analyzer	Leader RSC
8	3 years	analyzer	DI group leader - Generation
9	13 years	manager	RSC and DI volunteer. She was once the leader of the BWN

Source: research data prepared by the authors.

Secondary data were collected from 150 sources, including social networks, institutional websites, reports, presentations, and published testimonies. From this material, the employees' statements about their experiences with the social practices carried out stand out. Twenty-three statements were collected (identified by the letter D) referring to social practices, such as TechSchool Social, Latin Code Week, Solidarity Month, I Citizen, among others. The primary and secondary data were analyzed in its content with the support of the Atlas.ti software, version 8. The analysis categories were established inductively (Vergara, 2005) to examine employee

engagement and their contributions to value creation through CSR practices, emphasizing the involvement of internal stakeholders in organisational legitimacy. We also have identified organizational factors that enable internal stakeholder engagement in CSR practices.

ANALYSIS AND DISCUSSION

The analysis focus on the implementation of CSR policies and practices, the volunteering practices, the diversity and inclusion practices, the engagement of internal stakeholders and the organization's legitimacy for the creation of shared value.

Corporate Social Responsibility: policies and practices

As stated in official company documents, 52% of projects in 2019 that involved volunteers had employees supporting inclusive education programs, workforce readiness, and social entrepreneurship programs, highlighting the importance of internal stakeholders for CSR actions. Globally, LABS supports 1,576 non-profit organizations and social enterprises in 80 countries. Through volunteer programs and partnerships developed in the social sector, the company estimates that there was a positive impact on more than 6 million lives in 2019 and 8.3 million in 2020.

The programs for developing digital and coding skills trained 56,000 teachers and involved 4.5 million people and vulnerable young people, in 105 countries in 2019. In 2020, digital skills and coding programs trained 117,000 teachers, involved 2 .3 million young people and covered 113 countries. LABS' CSR practices are related to the company's business and seek social causes for which the company could be part of the solution. (Mcelhaney; Whitehead, 2009). In economic terms, socially responsible behaviour is a sign of business efficiency, as it adds value to the company and its products (Adams; Zutshi, 2004; Mababu; Mikiur, 2010).

In Brazil, CSR actions involve volunteer work in projects that prioritize punctual and short-term results, such as, for example, actions in schools, daycare centers and nursing homes; in education, with courses and professional training, especially for public-school students; and entrepreneurship to support start-ups in the region.

According to data from the interviews, the structure that drives CSR practices in Brazil is different from other LABS units, as the actions are coordinated by two CSR leaders for each of the three strategic drivers. The other employees act as volunteers, regardless of responsibility, they are appointed as “ambassadors”, that is, they are not employees exclusively dedicated to the management and execution of CSR practices. In Brazil, volunteer employees focus their efforts on cities with company units.

Volunteering policies and practices

A policy practiced at LABS Brasil is releasing 10% of the employee's monthly work time to carry out social practices in LABS' international projects. According to the interviews, there is a limiting percentage of time that can be dedicated to volunteer work; however, there is flexibility if the employee's voluntary activity does not harm the professional activity. This orientation is considered a good management practice and, even informally, is commonly shown in leaders' attitudes. Below are excerpts that illustrate how this company policy manifests itself in practice:

> “It's a multinational that allows you to spend 10% of your time, but most employees spend 30%. Handing over the main task there is no restriction. That's why I'm involved in so many projects… using more than 10%.” (E1).

> *“*In fact, there is nothing controlled [...] this is usually agreed and evaluated between the leader and the led. For example, as soon as I joined, I got involved in a social practice that held courses for the elderly. I dedicated at least 4 hours of my week teaching classes and going to the scene of the action. And besides me, there were many colleagues who did the same, because there is a lot of encouragement, there are many examples and many activities to participate *in."* (E6).

It is noteworthy that in the management of relationships with internal stakeholders from CSR practices, when the organization allows a certain informality in control, this enables the spontaneous involvement of employees and the construction of shared values that will reflect on organizational legitimacy. At the same time, it improves the engagement of the internal stakeholders.

Diversity and inclusion

Integrated to the CSR are the diversity and inclusion practices (DI), through which companies affirm an ethical and social commitment to society, promoting values and practices that are contrary to discrimination against people and that promote reflections and changes in the business context, seeking to the end of racism, homophobia and other prejudices (Santos et al., 2018). The valuation of the teamwork and their creativity are essential to the company's business. In this sense, policies and practices aimed at diversity and inclusion (DI) are promoted, which gravitate between the human resources management strategy and CSR management projects.

In the following statements, collected from company documents, the three main points of LABS' global strategy related to diversity, accessibility and inclusive careers are described. The first aim is to promote diversity among employees and partners; the second is to ensure environments are accessible for everyone; the third is to attract qualified professionals and support employee development.

> “Employees look at your actions, not what you say. Diversity must come from top to bottom.” (D2).

> “The Diversity and Inclusion theme is part of the company's strategy at all levels of the organizational structure, and it comes from our board that is defined in the head office [...]. And, apart from the strategy, there is a very human engagement.” (D3).

> “We have Pride aimed at the LGBT population, we have the BEN Black Employee Network for the black population, BWN – Business Woman Network for women, we have the DAP (Differently Abled People) for people with disabilities, [...] I used to have a group called Autism Networking for autistic people. DAP is a group for disabled people with different abilities, so it has promoted awareness actions and Talent Acquisition to seek people with disabilities to work as well.” (E2)

One of the CSR practices is the creation of working groups aimed at promoting diversity and the inclusion of different profiles and minorities in the internal corporate environment. The objective is to guarantee representativeness among the employees and to act in the engagement of internal stakeholders in order to promote inclusion and anti-discrimination policies.

Stakeholders' engagement and value creation.

The data analysis suggests that one of the factors responsible for stimulating the engagement of internal stakeholders, in the case of employees, is related to the organizational culture, which is reflected in the appreciation of CSR and in the creation of an environment that encourages employee participation without tying the formal obligations of the positions or performance evaluations. One of the examples highlighted in the interviews was the global group named CSR - Corporate Social Responsibility.

> "The CSR itself is made up of people from all areas, it is not a specific team that is paid for it. I, for example, work in the Technology and Support area and have a lot of engagement with the CSR" (E9)

> "Within the team, there are KPIs that measure our performance, but I am not evaluated by the assignments I do socially. I volunteer at CSR and it brings me visibility, but my work is not evaluated for that. (E5)

At the intersection of organizational environments, employees cross the limit of the internal environment to act externally as representatives of the company and as agents of social transformation in a context of shared and collective value creation. Therefore, as an interested party impacted by the activities of organizations, society has expectations in relation to socially responsible behavior and results of the companies' business activities, and employees act decisively towards another stakeholder, the society.

> "LABS does a lot of external events; we participated in talent fairs. We recently participated in a high school science fair. In these events we show that LABS is an inclusive and open place." (E7)

It is noteworthy that the organizational attitude towards the engagement of internal stakeholders, from the perspective of analysis related to the CSR focus, is initiative-taking in some situations, but also provocative in the identification of necessary systemic changes (Sulkowski *et al*., 2018). In any case, there seems to be a reciprocal identification between the different internal stakeholders: employees and management, which allows for the co-creation of values.

> "The goals come from '*above'* and the actions to reach these goals

> are developed by the groups, but according to the vision that was passed on by the leaders. (E6)
>
> "I use a pin on the badge string as identification and we have done all the actions inspired by these challenges, such as ending poverty, having gender equality. (E1)

As suggested by the concept of "stakeholders enriched" (Bondy; Charles, 2018, p. 13), inspired by the interrelationship of the concept of "interconnected self" by Freeman and Auster (2011), combined with the sense of belonging (Charles, 2012) and Young's (2011) definition of a social group, the LABS case study demonstrates that organizational culture defines the way a socially responsible company behaves, and contributes to the co-creation of collective value that benefits employees professionally and also personally; these conditions are a factor of engagement in CSR activities.

> "I entered already wanting to participate, perhaps because of my life story. I've always been socially focused. It's already my profile! So, I joined the company, and I went looking for information. But internally, there is a newsletter where all actions are disclosed. It shows the purpose and the result. So, whenever an action is taken, it is well publicized by the company both internally and externally, it shows how many people were reached by a certain action. What was the purpose and whether it was actually achieved." (E7)
>
> "I'm leading projects, I'm putting all the part of leading the project from start to finish into practice. Leading groups, so I'm also learning to lead people. If I want to lead people one day, working with social media allows me to generate empathy, connections... these are all skills I will use in my career." (E2)

Another factor that must be considered is the identification of people with social causes, which is decisive in arousing the desire to be involved as a volunteer in external social actions, which connect the internal environment with the external environment, favoring the co-creation of collective values. The ST highlights the complexity of an organization's interrelation with heterogeneous groups of actors in a "human process of value creation and exchange" (Freeman, 1984, p. 25). It is understood that other actors have also come to be recognized as relevant parties in the realization of a purpose that aims to satisfy collective expectations, needs and interests, being a strategic driver of initiatives that make the company's reason for existing tangible and that influence important perceptions for the construction of a

good reputation (Freeman *et al*., 2020).

> "The purpose and vision of LABS is already focused on social practices. LABS' purpose is to make companies better, ... to help the world. We already enter with the purpose of making things better." (E8)

In addition to demonstrating coherence in its discourse, the company asserts its credibility and conquers legitimacy related to social causes, because it works inside and outside the organizational environment to integrate internal and external stakeholders in the generation of mutual benefits. In this sense, in relation to LABS' CSR practices, it was identified that because the company is involved in different causes, this provides multiple possibilities for employees to identify themselves, according to their own interests, thus being stimulated by the desire to engage with the support of internal policies that enable these activities. The approach to employee engagement in CSR practices highlights the need for transparency, access to information and dialogue, because these factors are essential to foster the co-creation of collective benefits (Prahalad; Ramaswamy, 2004).

The context investigated allowed us to identify the role of employees as internal stakeholders, but with a broader dimension, because it was found that the transposition of limits occurs when employees act on behalf of the company in an external environment. Based on the ST, the LABS case study demonstrates how a company can "involve stakeholders and create value for all of them" (Freeman *et al*., 2020. p. 217), but also, how the limits to the performance of stakeholders can be broken depending on the role that they play in different contexts, framing a network of collective value creation.

In an organizational context that promotes a constant and spontaneous relationship with its stakeholders, located inside and outside the organization, there is a collective space for interaction between actors to share experiences and manifestations of those who actively participate in exchange relations. As Freeman, Phillips and Sisodia (2020) highlight, the difference between a linear value chain focused on economic results and a value creation network, which aims at shared purposes and values, through an "interconnected and interdependent system" that each stakeholder must be a means and an end". To generate benefits and results

for all, the value creation network requires the adoption of a systemic view of the business, to meet the company's objectives and the needs and expectations of stakeholders (Freeman et al. 2020, p. 217).

According to Schaltegger, Hörisch and Freeman (2019), creating sustainable business cases depends on a context capable of composing “value packages”, that is, understanding the meanings of value for stakeholders and making them compatible with organizational objectives. As far as this view refers to CSR, the LABS case study confirms this understanding and shows that it is not possible to talk about implementing CSR strategies disconnected from the organizational purpose and collective interests. In the same way, one cannot speak of an organizational context that promotes the creation of synergy between internal and external environments without transposing the internal limits, because the generation of collective benefits is beyond individual territories. From the analyzed data, it is possible to affirm that employees are relevant stakeholders that oscillate between latent and expectant, with legitimacy and urgency, being able to influence the company's strategic decisions (Mitchell *et al*., 1997). In this way, through CSR practices, the company creates value for internal stakeholders at the same time that the engagement of these stakeholders in these practices contributes to the creation of value for the company vis-à-vis other stakeholder groups, demonstrating a value co-creation network. Co-creation, an aspect of stakeholder relationship management, demonstrates how engagement can produce collective value (Cooren, 2020; Wenzel *et al*., 2020).

FINAL REMARKS

The study presents answers regarding stakeholder management and collective value creation through the company's CSR practices that enable effective internal stakeholder engagement. As the analysis suggests, the role of the employees, as an internal stakeholder group, when it comes to CSR actions, is not limited to the internal environment of the company, since the practices not only occur in the external environment, but also generate effects for society. From this perspective, the study highlights the relevance of employee engagement in CSR practices to develop synergy between internal and external actors (Bondy; Charles,

2018), while the company generates and shares value, conquers legitimacy in its socially responsible posture and adds positive aspects to its reputation. In addition, to the extent that there are common interests, there is the co-creation of collective values.

CSR should not be viewed as a standalone effort; involving internal stakeholders helps validate the company's narrative and actions externally. However, implementing internal policies that enable the connection between environments, allowing employees to function as representatives of the company and agents of transformation, is essential for this integration, highlighting the management of relationships with stakeholders. By contributing with their expertise and dedicating their time to the company's CSR practices, employees ratify the image of a socially responsible organization, while at the same time providing individual and social benefits.

The ST proposes different perspectives for classifying stakeholder groups related to organizational contexts, and, as stakeholders in organizational success, all of them are relevant in the implementation of CSR strategies. The analysis indicates that variations in stakeholder attributes should be taken into account. Thus, the theoretical contribution of this article is to highlight the contributions of employees, as an internal, latent and expectant stakeholders, acting in different contexts of interaction with other stakeholders, both internal and external, and these characteristics can fluctuate, and this must be considered in managing relationships with stakeholders.

As for the managerial contributions of this study, regarding the development of CSR strategies, it is understood that the ST can support directions to the stages of planning and implementation of strategies, because it brings together concepts that allow the classification of stakeholder groups and the identification of their respective meanings of value, essential for their management and engagement. It was identified that volunteer work allows employees to achieve personal satisfaction and also as citizens, in CSR activities that are promoted by the company.

The research findings demonstrate the complexity of CSR and the dynamism of relationships between stakeholders, involving issues related to the company's culture and its influence on the definition of internal policies and decisions on investments of human and economic resources in CSR practices. It also presents

contributions to the identification of tangible and intangible value meanings for employees related to personal satisfaction. If an organization aims to redefine its role in society, CSR becomes strategic, and as such, it involves planning and managing policies and practices that make it possible to establish relationships between multiple stakeholders based on values that can become collective.

The limitation of this study is due to the fact that data related to employees who do not participate in CSR actions were not collected, so it was not possible to have a holistic analysis of this group of internal stakeholders and their different perceptions about personal and organizational values. In this way, future studies can expand this analysis, in addition to including other stakeholders involved or affected by CSR actions in order to broaden the understanding of the synergy between multiple stakeholders and the creation of shared value through CSR. In addition, engagement in CSR practices is based on the values of social responsibility, improving the world and promoting good deeds, future studies may also investigate the process of formation and communication of these values at an organizational level considering other cultures, since this study evaluated data collected in Brazil.

REFERENCES

ADAMS, C.; ZUTSHI, A. Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable. **Australian Accounting Review**, v. 14, n. 34, p. 31–39, nov. 2004. https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2004.tb00238.x

AGUILERA-CARACUEL, J.; GUERRERO-VILLEGAS, J.; GARCÍA-SÁNCHEZ, E. Reputation of multinational companies: Corporate social responsibility and internationalization. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 3, p. 329–346, 2 out. 2017. https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-019

BONDY, K.; CHARLES, A. Mitigating Stakeholder Marginalisation with the Relational Self. **Journal of Business Ethics**, v. 165, n. 1, p. 67–82, 19 dez. 2018. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4085-x

BOUTILIER, R., Thomson, I. (2011). Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice. **Social Licence**, v. 1, p. 1-10. https://socialicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497–505, out. 1979. https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1979.4498296

CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39–48, 1991. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

CARROLL, A. B.; BROWN, J.; BUCHOLTZ, A. K. **Business & Society:** Ethics, sustainability & stakeholder management (2nd). Cengage Learning. 2017.

CHARLES, A. *Exchange Entitlement Mapping: theory and evidence*. Springer. 2012.

CLARKSON, M. Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117. 1995 https://www.jstor.org/stable/258888

COOREN, F. A communicative constitutive perspective on corporate social responsibility: Ventriloquism, undecidability, and survivability. **Business and Society**, 59(1), 157–197. 2020. https://doi.org/10.1177/0007650318791780

DE ABREU, M. C. S., Da Silva, F. R.; DA CUNHA, L. T. Diferentes percepções sobre a responsabilidade social corporativa em empresas líderes do Brasil e da Índia. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 10, n. 1, p. 18-29. 2015. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557898003

DE GOOYERT, V. et al. Reviewing the role of stakeholders in operational research: A stakeholder theory perspective. **European Journal of Operational Research**, v. 262, n. 2, p. 402-410. 2017. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.03.079

DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91. 1995. https://www.jstor.org/stable/258887

EDINGER-SCHONS, L. M., LENGLER-GRAIFF, L., SCHEIDLER, S., MENDE, G., WIESEKE, J. Listen to the voice of the customer—First steps towards stakeholder democracy. **Business Ethics: A European Review**, 29(3), 510–527. 2020. https://doi.org/10.1111/beer.12252

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. https://doi.org/10.1111 / b.9780631218616.2006.x

FREEMAN, R. E., WICKS, A.C., PARMAR, B. Stakeholder theory and the corporate objective revisited. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066
FREEMAN

CIDADES SUSTENTÁVEIS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA MUNICÍPIOS BRASILEIROS À LUZ DA AGENDA 2030

SUSTAINABLE CITIES: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR BRAZILIAN MUNICIPALITIES IN LIGHT OF THE 2030 AGENDA

Fernanda Oliveira Silva[1]

Jorge Alfredo Cerqueira-Streit [2]

RESUMO

Este artigo investiga as oportunidades e os desafios dos municípios brasileiros para cumprir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Agenda 2030, em um contexto de urbanização acelerada. Parte da contextualização dos 17 ODS e 169 metas e sublinha o papel estratégico das cidades como polos de inovação, dinamismo econômico e diversidade cultural. Metodologicamente, adota abordagem qualitativa, descritiva e aplicada, combinando revisão bibliográfica, análise documental e *survey* com 10 municípios, tratados por análise de conteúdo em cinco categorias: gestão ambiental, desenvolvimento econômico, engajamento comunitário, planejamento urbano e preservação de recursos naturais. Como resultado detecta os desafios: carência de mão de obra qualificada, fragilidades administrativas, baixa integração com o Plano Plurianual (PPA), lacunas em educação ambiental, infraestrutura e gestão de resíduos, além de restrições financeiras. O estudo oferece *insights* práticos a gestores e pauta para a academia, reconhecendo limitações de amostra e dados, além disso, defende-se abordagens integradas e colaborativas para cidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.

Palavras-chaves: cidades sustentáveis; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; urbanização acelerada

Abstract

This article investigates the opportunities and challenges faced by Brazilian municipalities in fulfilling the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda within a context of accelerated urbanization. It begins by contextualizing the 17 SDGs and 169 targets, emphasizing the strategic role of cities as hubs of innovation, economic dynamism, and cultural diversity. Methodologically, it adopts a qualitative, descriptive, and applied approach, combining bibliographic review, documentary analysis (IDSC BR), and a survey with 10 municipalities, analyzed through content analysis (Bardin) across five categories: environmental management, economic development, community engagement, urban planning, and preservation of natural resources. The results identify key challenges: shortage of

[1] Mestre em Administração pela UNIALFA. E-mail: fernandatcc2012@gmail.com

[2] Pesquisador de Pós-Doutorado no Centro de Inovação da Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV – EAESP). E-mail: jorgeacstreit@gmail.com

skilled labor, administrative weaknesses, poor integration with the PPA (Multi-year Planning Act), gaps in environmental education, infrastructure and waste management deficiencies, and financial constraints. The study provides practical insights for managers and research directions for the academic community, acknowledging sample and data limitations, and advocates for integrated and collaborative approaches to create more inclusive, safe, resilient, and sustainable cities.

Keywords: sustainable cities; Sustainable Development Goals; rapid urbanization

INTRODUÇÃO

A Agenda 2030, composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, representa um novo pacto global criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em resposta à histórica busca por melhores condições ambientais e pelo desenvolvimento humano. Entre os dias 25 e 27 de setembro de 2015, 193 Estados-membros uniram-se nesse compromisso internacional, assumindo metas a serem alcançadas até o ano de 2030 (ONU, 2018).

O ODS nº 11 da Agenda 2030 das Nações Unidas tem como foco tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis. Este objetivo aborda os desafios crescentes associados à urbanização rápida e à expansão das áreas urbanas em todo o mundo, reconhecendo a importância crucial das cidades como centros de inovação, crescimento econômico e diversidade cultural.

Conforme dados das pesquisas realizadas pela ONU, mais de 55% da população mundial vive nas cidades atualmente. Estima-se que, em 2050, este percentual chegue a 68%. América Latina e Caribe apontaram, em 2018, que 80% da população estava alocada nos centros urbanos (ONU, 2018), percentual que se mantém crescente segundo projeções mais recentes da ONU-Habitat (2022), indicando tendência de urbanização superior a 85% até 2050.

Segundo o Guia de Gestão Pública de 2022, atualmente o Brasil possui 5.570 municípios distribuídos em seus 27 estados; destes, 74% têm até 10 mil habitantes e 26% até 30 mil habitantes. A grande maioria não possui capacidade financeira, técnica e administrativa para gestão do território e, como resultado disso, há uma

deficiência nos processos de planejamento, fiscalização, controle sanitário e ambiental, bem como na ocupação do solo (Instituto Cidades Sustentáveis, 2023).

Efetividade nos instrumentos de política, planejamento e gestão urbana, no território nacional, necessitam de revisões de pactos federativos, redistribuição de competências e recursos financeiros. Para Philippi Jr. *et al*. (2018), uma boa governança urbana depende do desenvolvimento institucional, visando o fortalecimento da gestão democrática da cidade.

Segundo Lopes (2016), cidades sustentáveis podem ser consideradas como a junção dos elementos de ambiente natural — água, solo, atmosfera, flora e fauna — com os elementos construídos pelo homem — edificações, infraestruturas e atividades produtivas — e os elementos humanos, relacionados à convivência e integração social. Leite (2012) menciona que, para se tornar uma cidade sustentável, é fundamental reinventar-se e redesenvolver-se, compactando-se de modo a estruturar redes estratégicas que otimizem a infraestrutura urbana e ampliem os territórios verdes.

De acordo com os autores, mais estudos são necessários para potencializar o desenvolvimento de ações sustentáveis no ambiente urbano. Neste sentido, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: **quais são as oportunidades e desafios enfrentados pelos municípios brasileiros na busca pelo** desenvolvimento sustentável urbano alinhado ao ODS nº 11? Portanto, este trabalho visa analisar as oportunidades e desafios no cumprimento de metas do ODS nº11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis).

Para tanto, adotou-se uma abordagem **qualitativa e descritiva**, com caráter **aplicado,** utilizando **pesquisa bibliográfica, análise documental** e **levantamento de dados primários** junto a municípios brasileiros. Foram analisados documentos do **Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades (IDSC-BR)** e aplicados **questionários on-line** a representantes municipais ligados à gestão e políticas públicas. Os dados foram tratados à luz da **análise de conteúdo de Bardin (2011)**, permitindo a identificação de categorias de análise relacionadas aos eixos temáticos do **Programa Cidades Sustentáveis (PCS).**

Acredita-se que esta pesquisa apresenta potencial de contribuição tanto para a academia quanto para gestores públicos. Estudiosos encontrarão no artigo elementos para a construção e aplicação de instrumentos de pesquisa, bem como

sugestões para a continuidade de investigações na área. A partir da leitura, gestores públicos poderão obter ***insights*** para o aprimoramento de políticas públicas que fomentem a sustentabilidade no âmbito local.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A AGENDA 2030 DA ONU

O acelerado crescimento populacional, principalmente o urbano, tem gerado para o planeta problemas ambientais, sociais, econômicos e territoriais. Dentre eles: escassez de recursos hídricos, empobrecimento da população, poluição do ar, rios e oceanos, esgotamento territorial e de suas fontes naturais de energia, desigualdades socioeconômicas, falta de saneamento e problemas econômicos que não conseguem atender à crescente demanda (ONU, 2017).

A proposta das cidades caminharem em uma perspectiva sustentável se torna necessária e fundamental para a manutenção do equilíbrio social, ambiental e econômico. Esse caminho a ser percorrido envereda para um sistema de conscientização em massa, já que parte do plano para se alcançar o ambiente sustentável depende quase que exclusivamente das ações humanas (Bibri; Krogstie, 2017).

A ONU foi fundada em 24 de outubro de 1945, na cidade de São Francisco, Estados Unidos. Sua origem está relacionada à Liga das Nações, criada após a primeira guerra mundial, na intenção de combater os conflitos bélicos existentes. Atualmente, a organização conta com 193 países-membros que são distribuídos em seis grandes órgãos criados para a tomada de decisões. Movimentam, anualmente, uma receita de quase seis bilhões de dólares. Um dos objetivos da ONU é manter a paz e a segurança mundial e este papel é exercido através do desenvolvimento de relações amistosas entre as nações, fomentando a cooperação internacional e promovendo o respeito aos direitos humanos, de modo a criar um ambiente harmônico entre os povos (ONU, 2009).

Visando tratar de ações sobre o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável a ONU vem promovendo eventos que reúnem seus membros em nível mundial. As conferências realizadas pela ONU em prol do desenvolvimento sustentável são o resultado de décadas de evolução das discussões acerca das questões ambientais. A busca pela consolidação do desenvolvimento sustentável é pautada em um cenário de “economia verde” que incorpora o termo sustentabilidade

desde Johanesburgo. Assim, em junho de 2012, na cidade do Rio de Janeiro, foi realizada a Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, chamada de RIO+20. Antes deste evento ocorreram, nos anos de 1992 e 2000, respectivamente, a Conferência RIO-92, no Rio de Janeiro, e a Cúpula do Milênio, na cidade de Nova York (Oliveira, 2014).

Também em 2000 foi assinada a Resolução nº 55/2, conhecida como "Declaração do Milênio das Nações Unidas", durante a 55ª sessão da Assembleia Geral da ONU. O documento foi assinado por 191 países membros. A globalização era o viés central do pacto, uma vez que seu principal desafio era se tornar algo positivo para toda a nação. Apesar das grandes oportunidades geradas, os compartilhamentos eram realizados de maneira desigual pelas nações. Nesta declaração foram estabelecidos os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) abrangendo ações específicas. Para cada um dos objetivos, 21 metas foram estabelecidas e o acompanhamento se dava por meio de 60 indicadores de desempenho. Essa agenda foi válida até 2015, quando surgiu um novo pacto global, o qual começou a ser gestado no evento de 2012, o RIO+20 (Roma, 2019).

Segundo a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz, 2017), os ODMs levaram a uma redução significativa da pobreza, em duas décadas reduziram de 1,9 bilhão de pessoas para 936 milhões de pessoas em estado de pobreza. Também levou a maioria dos países observados a atingir a paridade de gênero na escola primária. Houve um declínio de 45% na taxa de mortalidade materna em todo o mundo; as taxas de infecção por HIV caíram aproximadamente 40% entre 2000 e 2013; e houve, ainda, uma redução de mais de 6,2 bilhões de morte por malária em todo o mundo entre 2000 e 2015 (Fiocruz, 2017).

O documento gerado na conferência RIO+20, em junho de 2012, intitulado "O futuro que queremos", considerou as experiências que os países membros tiveram durante o tempo que programaram os ODMs. A partir dele, foi construído um novo conjunto de objetivos e metas com cronograma previsto para começar a partir de 2015 (Leite, 2015). Em 25 de setembro de 2015, o documento "Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável" foi assinado por 193 países-membros. O documento traz ações direcionadas para as pessoas, o planeta e a prosperidade. O pacto estabelece que a erradicação da pobreza deve ser reconhecida em todas as suas formas e dimensões, sendo vista como o maior dos

desafios. Além de outros compromissos, um de grande destaque é o de “não deixar ninguém para trás”, alusivo aos menos favorecidos socialmente (ONU, 2015).

Agenda 2030 possui 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e estabelece 169 metas, as quais ficarão vigentes por um período de 15 anos. Essenciais para que os mais de oito bilhões de habitantes possam viver em condições adequadas e favoráveis em nosso planeta, os ODS remetem a quase quatro décadas de episódios socioeconômicos e ambientais que ocorrem em escala planetária a partir da atitude humana em relação aos recursos naturais. As crises mundiais atuais tornam ainda mais urgentes o empenho de todos os envolvidos para que os objetivos sejam alcançados. No entanto, agentes como governo, população e meio ambiente devem caminhar juntos nessa grande jornada (ONU, 2015).

CIDADES SUSTENTÁVEIS E O ODS 11

Para Castells (2000) a definição de cidade sustentável está na sua condição produtiva, ou seja, sua condição produtiva não pode destruir sua condição reprodutiva, objetivando o equilíbrio entre a proteção do meio ambiente, o meio social e o econômico. Roseland (1997) define a cidade sustentável como um assentamento de longa durabilidade que a humanidade é capaz de construir propiciando um padrão de vida autossuficiente e sem causar tantos problemas ao ecossistema no qual está inserido. Destaca também que a sociedade com consciência de agente transformador é um dos pontos cruciais para o alcance dos ODS da ONU.

Criado em 2012, pelo Instituto Cidades Sustentáveis (ICS), o Programa Cidades Sustentáveis (PCS) é uma agenda de sustentabilidade urbana que incorpora as dimensões social, ambiental, econômica, política e cultural no planejamento municipal. Atua na sensibilização e mobilização de governos locais para a implementação de políticas públicas estruturantes, que contribuam para o enfrentamento da desigualdade social e para a construção de cidades mais justas e sustentáveis (Instituto Cidades Sustentáveis, 2023).

O PCS está estruturado em 12 eixos temáticos voltados para as cidades, alinhados aos ODS da ONU (Figura 1) e oferece ferramentas e metodologias de apoio à gestão pública e ao planejamento urbano integrado, além de mecanismos de controle social e estímulo à participação cidadã. Também estabelece uma agenda

sustentável urbana que incorpora e cria sinergia entre as dimensões sociais, ambientais, econômicas, políticas e culturais no planejamento plurianual (PPA) dos municípios. Além de atuar em prol da sensibilização e mobilização governamental para a implementação de políticas públicas estruturantes, o programa busca fomentar a troca de boas práticas entre municípios e fortalecer a integração entre os 12 eixos temáticos e as metas dos ODS, promovendo uma visão sistêmica de sustentabilidade urbana (Instituto Cidades Sustentáveis, 2023).

Figura 1 - Programa Cidades Sustentáveis: 12 eixos temáticos

Nº	Eixos
01	Governança
02	Bens Naturais Comuns
03	Equidade, Justiça Social e Cultura da Paz
04	Gestão Local para a Sustentabilidade
05	Planejamento e Desenho Urbano
06	Cultura para a Sustentabilidade
07	Educação para a Sustentabilidade e Qualidade de Vida
08	Economia Local Dinâmica, Criativa e Sustentável
09	Consumo Responsável e Opções de Estilo de Vida
10	Melhor Mobilidade, Menos Tráfego
11	Ação Local para a Saúde
12	Do Local para o Global

Fonte: Instituto Cidades Sustentáveis (2023)

O programa considera que, para implementar o plano urbano integrado, ações e metas devem levar em consideração a infraestrutura urbana, habitação, mobilidade, equipamentos comunitários, economia urbana, mudança climática e educação. Dentro de todas as esferas a prevenção ambiental e a inclusão social devem ocorrer de maneira transversal. Outro ponto fundamental, são as etapas e elaboração do plano integrado. Nele são estabelecidos os esforços centrais das diversas políticas e planos setoriais pertinentes às questões de cada município. A atuação de ordem administrativa, técnica, operacional e gerencial são cruciais para o sucesso de cada plano integrado (Instituto Cidades Sustentáveis, 2023).

No Quadro 1 estão os 12 eixos com seus respectivos conteúdos. O objetivo de desenvolvimento sustentável voltado para cidades é o ODS nº 11, que estabelece

metas para tornar as cidades e comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis (ONU, 2024).

Quadro 1 - O que dizem os 12 eixos temáticos do Programa Cidades Sustentáveis?

Eixo temático	Conteúdo
Governança	Convocar todos os setores da sociedade civil para a participação efetiva governamental; promover a cooperação e sinergias entre municípios vizinhos e cidades.
Bens naturais comuns	Estabelecer metas para a redução do consumo de energia não renovável em consequência aumentar o uso de energia renovável; melhorar a qualidade da água, bem como, poupar o uso.
Equidade, justiça social e cultura de paz	Assegurar acesso equitativo aos serviços públicos; promover a inclusão social e a igualdade entre gêneros, raças e etnias.
Gestão local para a sustentabilidade	Realizar a gestão integrada e eficiente para a sustentabilidade; assegurar que a sustentabilidade esteja como prioridade nos processos de decisão à níveis urbanos e regionais.
Planejamento e desenho urbano	Reutilizar e Regenerar áreas abandonadas ou socialmente degradadas; evitar a expansão urbana, dando prioridade ao adensamento e desenvolvimento urbano.
Cultura para a sustentabilidade	Desenvolver políticas culturais que respeitem e valorizem a diversidade cultural, o pluralismo e a defesa do patrimônio natural.
Educação para a sustentabilidade e qualidade de vida	Prover a todos, oportunidades educativas que lhes permitam papel protagonista no desenvolvimento sustentável local e regional.
Economia local dinâmica, criativa e sustentável	Introduzir medidas para estimular e apoiar o emprego local e cooperar com o tecido empresarial a fim de implementar a responsabilidade social empresarial.
Consumo responsável e opções de estilo de vida	Evitar e reduzir os resíduos e aumentar a reutilização e a reciclagem, contribuindo para inclusão social das cooperativas moldadas com técnicas sustentáveis.
Melhor mobilidade, menos tráfego	Reduzir a necessidade de utilização do transporte individual motorizado promovendo meios de transporte coletivos e acessíveis a todos.
Ação local para saúde	Promover o planejamento urbano para o desenvolvimento saudável das nossas cidades e garantir ações integradas para a promoção da saúde pública.
Do local para o global	Elaborar e seguir uma abordagem estratégica e integrada para minimizar as alterações climáticas, atingir níveis sustentáveis de emissão de gases geradores do efeito estufa; integrar a gestão política em prol da proteção climática, políticas de energia, transportes, consumo, resíduos, de agricultura e de florestas.

Fonte: Adaptado de Instituto Cidades Sustentáveis, (2023)

O PCS tem como prioridade a implementação e a municipalização frente aos ODS da Agenda 2030, no Brasil. Aos 12 eixos temáticos que atuam nas dimensões sociais, ambientais, econômicas, políticas e culturais, e que são cruciais para o desenvolvimento sustentável das cidades, estão agregados 260 indicadores

relacionados à administração pública (Instituto Cidades Sustentáveis, 2023).

METODOLOGIA

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa cientifica é uma atividade humana que tem como objetivo conhecer e explicar fenômenos. Como resposta, apresenta questões cruciais para a compreensão de fatos diversos. Para Freitas (2016) a pesquisa completa deve obedecer a determinadas etapas para o alcance dos objetivos, as quais estão demonstradas no Quadro 2.

Quadro 2 - Etapas da pesquisa científica

Etapa	**Ação**
Preparação da pesquisa	Seleção, definição e delimitação do problema a ser investigado
Trabalho de campo	Coleta de dados
Processamento de dados	Sistematização e classificação dos dados
Análise e interpretação dos dados	Análise dos dados coletados
Elaboração do relatório de pesquisa	Elaboração e apresentação dos resultados obtidos

Fonte: Adaptado de Freitas (2016)

A busca pela compreensão e descrição dos fenômenos explora as características e contextos de forma mais profunda e detalhada. Segundo Engers (1994), a pesquisa qualitativa descreve *etnoi*, dialeto grego cujo significado é “outros”. Essa abordagem descreve a forma ou o modo que as outras pessoas vivem e se comportam (Engers, 1994).

Conforme Creswell (2014), a importância da pesquisa qualitativa reside em ser uma abordagem investigativa que busca compreender o significado dos fenômenos sociais do ponto de vista dos participantes, explorando a profundidade e complexidade das experiências humanas. A condução desse tipo de pesquisa destaca a necessidade de abordagens reflexivas e sensíveis aos contextos focados nos participantes a fim de gerar *insights* significativos sobre os fenômenos estudados.

Quanto à natureza, esta pesquisa é caracterizada como aplicada, cujo objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática norteados à resolução de problemas específicos. Geralmente envolve interesses e verdades locais. Quanto aos objetivos a pesquisa é caracterizada como exploratória, descritiva e narrativa. Esse tipo de

pesquisa permite que o pesquisador registre e descreva fenômenos e características de uma determinada população. Estabelece relações entre variáveis e técnicas, bem como assume um papel em forma de levantamento. Na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados (Freitas, 2016).

A pesquisa bibliográfica narrativa, também utilizada nesta pesquisa, é uma abordagem descritiva que se concentra na revisão e na síntese de literatura relevante sobre um determinado tema, sem a aplicação de métodos de coleta de dados primários (Booth *et al*., 2016). Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma análise documental direcionada na ferramenta Índice de Desenvolvimento Sustentável nas Cidades (IDSC-BR).

Para Bardin (2011) a análise de conteúdo soma-se ao conjunto de ferramentas de cunho metodológico que permanece em constante aperfeiçoamento. Para a autora, uma das características da análise de conteúdo, é especificadamente o foco em mensagens alusivas à comunicação. Destaca-se também que a análise possui três fases, descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Fases da análise de documentos

Análise de conteúdo - Laurence Bardin	
Pré-análise	Organização de conteúdo Leituras flutuantes Escolhas documentais Formulações de hipóteses Elaboração de indicadores
Exploração do material	Operações de codificação Classificação e agregação Construção de categorias
Tratamento dos resultados	Inferência Interpretação

Fonte: Adaptado de Bardin (2011)

Na análise documental da ferramenta IDSC-BR foram estabelecidos, na fase de pré-análise: A definição do objeto textual pesquisado, onde foi definida qual orientação seria seguida para analisar o vasto conteúdo existente na ferramenta a fim de subsidiar conteúdo para criação dos indicadores a serem categorizados na pesquisa. A partir disso definiu-se que o objeto a ser analisado seria a identificação, compreensão e investigação dos 50 municípios que tiveram maior pontuação no monitoramento anual relacionado ao índice de desenvolvimento sustentável. A

leitura flutuante do conteúdo disponibilizado na plataforma do IDSC-BR (https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/introduction) permitiu analisar os objetivos de criação da ferramenta, seu propósito e quais metodologias foram utilizadas para o levantamento de dados municipais.

Na fase de exploração do material foi realizado o processo de atribuição das categorias que serviram para nortear e delimitar os temas-chave da pesquisa. No Quadro 4 descreve-se o conteúdo explorado de acordo com as categorias selecionadas.

Quadro 4 - Exploração do material

1 - Codificação Aberta	Práticas de gestão ambiental
	Desenvolvimento econômico sustentável
	Engajamento comunitários e educação municipal
	Planejamento urbano e infraestrutura sustentável
	Preservação de recursos naturais
2 - Codificação Axial	Adoção de tecnologias limpas, auditorias ambientais regulares, certificações de sustentabilidade e gestão de resíduos.
	Promoção de crescimento econômico que leve em consideração os impactos sociais, ambientais e econômicos a longo prazo.
	Envolvimento ativo dos residentes locais no planejamento, implementação e monitoramento de iniciativas municipais.
	Desenvolvimento de estratégias e planos para garantir o crescimento urbano ordenado e a qualidade de vida dos habitantes urbanos.
	Proteção e conservação de recursos naturais, como água, solo, ar, biodiversidade e paisagens.
3 - Codificação Seletiva	Adoção de tecnologias limpas, auditorias ambientais regulares, certificações de sustentabilidade e gestão de resíduos.
	Incentivos para investimentos em indústrias verdes, criação de empregos sustentáveis, apoio a pequenas empresas locais e diversificação econômica.
	Programas de educação ambiental, consultas públicas, criação de grupos de trabalho comunitários e parcerias com escolas e organizações locais.
	Uso eficiente do solo, investimento em transporte público e ciclovias, adoção de padrões de construção verde e desenvolvimento de espaços urbanos verdes.
	Restauração de habitats degradados, implementação de áreas protegidas, regulamentação do uso de recursos naturais e promoção de práticas agrícolas sustentáveis.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Bardin (2011)

Para a coleta de dados, optou-se por uma amostra não probabilística, adequada à natureza exploratória do estudo e à disponibilidade dos respondentes. Este tipo pode ser subdividido em: amostras por acessibilidade ou conveniência; amostras intencionais ou de seleção racional; e amostras por cotas (Lakatos e Marconi, 2003). A escolha recaiu sobre o tipo de amostra por conveniência uma vez

que se selecionou os elementos acessíveis. Dessa forma, dentro do universo de 50 municípios que obtiveram as melhores pontuações no Índice de Desenvolvimento Sustentável das Cidades (IDSC-BR), foram selecionados dez municípios para compor a amostra da pesquisa. Os critérios de inclusão consideraram: (i) disponibilidade e interesse do representante municipal em participar do estudo; (ii) completude e consistência das informações disponíveis na base de dados do IDSC-BR; e (iii) representatividade geográfica e populacional, buscando abranger diferentes portes de municípios. Foram excluídos os municípios que: (i) não responderam ao questionário dentro do prazo estabelecido; (ii) apresentaram respostas incompletas ou inconsistentes; ou (iii) não demonstraram condições institucionais mínimas para o fornecimento de informações confiáveis. Em resumo, os aspectos metodológicos da pesquisa estão descritos no Quadro 5.

Quadro 5 - Aspectos metodológicos da pesquisa

Tipo de pesquisa			**Características**	
Quanto à natureza	**Quanto à forma de abordagem do problema**	**Quanto aos fins da pesquisa**	**Quanto aos procedimentos**	**Tipos de instrumentos**
Aplicada	Qualitativa	Exploratória/Descritiva/Narrativa	Bibliográfica	Fontes Bibliográficas
			Análise Documental	Fontes Secundárias de Dados
			Levantamento de dados	Questionário e formulário

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Os dados foram coletados junto às prefeituras municipais através de questionários *on-line,* hospedados na plataforma *Google Forms,* enviados para os representantes municipais. A pesquisa foi direcionada aos representantes ligados ao plano de gestão e políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social, econômico e ambiental. Todos os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo o anonimato dos respondentes. Os e-mails enviados foram confirmados por meio de ligações junto às suas respectivas secretarias.

Apesar dos esforços em enviar 50 questionários e monitorar por telefone seu preenchimento, somente 10 representantes das cidades responderam adequadamente ao formulário. O Quadro 6 lista os municípios que responderam à

pesquisa.

O questionário utilizado foi estruturado em três blocos principais: (i) perfil do município e estrutura administrativa; (ii) políticas públicas e ações relacionadas aos 12 eixos do Programa Cidades Sustentáveis; e (iii) percepção dos representantes municipais sobre os desafios e oportunidades para o cumprimento das metas do ODS 11. As perguntas foram formuladas em escala ordinal, permitindo a identificação de tendências e padrões de resposta entre os municípios participantes.

Quadro 6 - Municípios brasileiros que participaram da pesquisa

Classificação	Cidade	Estado	Pontuação
13	Silveiras	SP	61,60
7	Pedreira	SP	62,51
9	Jundiaí	SP	62,14
23	Araras	SP	60,83
20	Vitória Brasil	SP	60,99
8	Luzerna	SC	62,21
17	Fernandópolis	SP	61,14
2	Jumirim	SP	63,16
27	Bilac	SP	60,70
42	Saltinho	SP	60,09

Fonte: Adaptado de Instituto Cidades Sustentáveis (2023)

A análise resultante dos questionários aplicados foi relacionada a *insights* atribuídos no levantamento e análise documental, onde foi aplicada a técnica de Bardin (2011). Esta metodologia permite uma investigação sistemática do conteúdo, buscando identificar temas, padrões e significados subjacentes. Inicialmente os questionários foram transcritos na íntegra e as respostas organizadas para facilitar a análise. Posteriormente foram definidas categorias de análise com base nos objetivos da pesquisa e nos temas emergentes adotados no roteiro de perguntas. Essas categorias serviram como guia para a codificação do conteúdo e análise dos resultados.

Reitera-se que a presente pesquisa seguiu critérios de validação, o que amplia a credibilidade do processo de coleta de dados. Entre as medidas tomadas para validação, destacam-se a: triangulação de pesquisadores, tendo em vista que a coleta de dados foi realizada pelo autor principal, supervisionada pelos coautores. Ademais, o questionário foi elaborado com base na revisão da literatura e análise documental, configurando a validação teórica do instrumento de coleta de dados (Patton, 2015).

As categorias de análise foram definidas com base nos objetivos da pesquisa e inspiradas diretamente nos 12 eixos temáticos do Programa Cidades Sustentáveis (Figura 1– já apresentada no). Dessa forma, os temas de gestão ambiental, desenvolvimento econômico, engajamento comunitário, planejamento urbano e preservação de recursos naturais (Quadro 4 – já apresentado) representam uma síntese dos eixos originais, garantindo coerência entre o referencial teórico, a metodologia e a análise empírica.

DESAFIOS NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS PARA A PROMOÇÃO SUSTENTABILIDADE

Os resultados a seguir são apresentados em dois blocos. O primeiro reúne os desafios enfrentados pelos municípios brasileiros na implementação de políticas sustentáveis; o segundo reúne as oportunidades identificadas a partir das mesmas dimensões analíticas utilizadas na metodologia (Quadro 4). Essa organização permite observar a relação direta entre as categorias teóricas e as evidências empíricas levantadas.

Após a análise dos dados coletados nos formulários preenchidos pelos representantes das prefeituras municipais, destaca-se alguns pontos recorrentes que delineiam os principais desafios e oportunidades enfrentados por esses municípios em relação ao desenvolvimento sustentável, sendo os principais 1) Carência de mão de obra especializada: em vários municípios foi observada a dificuldade na disponibilidade de profissionais capacitados para implementar e gerir políticas de sustentabilidade; 2) A falta de pessoal qualificado pode representar um obstáculo significativo para o avanço das iniciativas nessa área.

De acordo com Rodrigues *et al* (2015), é uma característica dos países em desenvolvimento apresentar problemas estruturais para comportar o intenso crescimento populacional nas cidades. O desordenado crescimento ocasionou o direcionamento de mão de obra, na época composto por técnicos e cientistas, a fim de suprir as necessidades de gerenciamento público. Entretanto, esses profissionais não possuíam as devidas qualificações para gestão urbana.

Necessidade de melhor organização administrativa e integração com o Plano Plurianual (PPA) da cidade: muitos respondentes ressaltaram a importância de uma

gestão pública mais eficiente e transparente, além da integração das ações de sustentabilidade com o PPA do município. A falta de uma estrutura administrativa bem definida e de uma abordagem holística pode comprometer a eficácia das medidas sustentáveis.

O estabelecimento de cronogramas e ações voltadas para o desenvolvimento sustentável no PPA, considerando essa matéria como básica para o plano, é uma oportunidade para garantir que o município avance em direção às metas da Agenda 2030. No entanto, a falta de conhecimento sobre a ferramenta de IDSC-BR representa um desafio que precisa ser superado para melhorar a eficácia das iniciativas de desenvolvimento sustentável.

De acordo com IPEA (2018), os Planos Plurianuais são fundamentais para o suporte às ações governamentais que visem a formulação e implementação de políticas públicas no caminho da Agenda 2030. Os PPA podem ainda, servir de fonte para a análise do cumprimento de metas específicas, uma vez que é composto por dados sociais e ambientais do município.

Investimento em educação ambiental e conscientização da população: a maioria dos respndentes enfatizou a necessidade de promover a conscientização da comunidade sobre questões ambientais e práticas sustentáveis. Investimentos em programas educacionais e campanhas de sensibilização são considerados fundamentais para o engajamento da população e para a adoção de comportamentos mais sustentáveis.

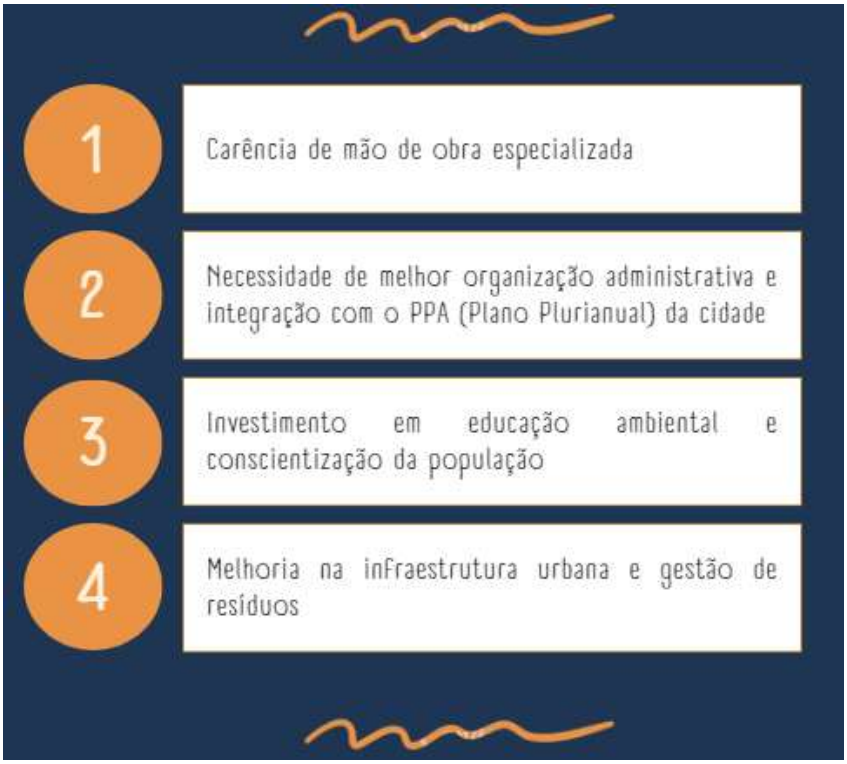
Segundo Garcia *et al* (2020), apesar da educação ambiental apresentar avanços e retrocessos periodicamente no país, o papel do Estado é essencial para a construção de um senso crítico e emancipatório na população. Sobretudo no âmbito federal, deve haver estímulos, subsídios e parcerias para a formação e multiplicação de educadores ambientais.

Melhoria na infraestrutura urbana e gestão de resíduos: a questão da infraestrutura urbana e da gestão adequada de resíduos foi apontada como um desafio comum. Muitas prefeituras enfrentam dificuldades na coleta, tratamento e destinação final dos resíduos sólidos, além de problemas relacionados à falta de infraestrutura básica em áreas urbanas e rurais.

Em alinhamento com o apontado por Cerqueira-Streit *et al* (2022), alavancar infraestruturas resilientes e inovadoras é parte fundamental para o atingimento da

Agenda 2030. Uma infraestrutura logística adequada permite não somente a adequação da destinação de resíduos como também uma produção mais limpa, a diminuição no consumo de recursos e consequentemente, a minimização de impactos socioambientais. A seguir, a Figura 2 ilustra os quatro principais desafios identificados.

Figura 2 - Principais desafios identificados para a construção de cidades sustentáveis



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

OPORTUNIDADES NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS PARA A PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

As oportunidades apresentadas na Figura 3 a seguir, constituem, em grande parte, respostas potenciais aos desafios identificados na Figura 2, refletindo o contraponto entre as fragilidades observadas e as estratégias de superação propostas pelos representantes municipais.

A partir da análise dos 10 formulários preenchidos pelos representantes das cidades ranqueadas entre os municípios mais sustentáveis do país, foram elencadas as principais oportunidades. Os entes municipais descreveram uma série de ações que consideram essenciais para promover a sustentabilidade nos municípios

brasileiros.

Implementação de políticas de incentivo à economia verde: estímulo ao desenvolvimento de atividades econômicas sustentáveis, como agricultura orgânica, energia renovável e turismo ecológico. Economia Verde é um tema em alta, no governo federal, em alguns estados e municípios. Desde 2023 o governo federal possui uma secretaria específica sobre o tema, aliada à pasta do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC). Assim, espera-se desenvolver diversas cadeias produtivas com medidas de descarbonização e respeito aos biomas (MDIC, 2024).

Fortalecimento da participação da sociedade civil: promoção do engajamento e da participação ativa da comunidade em processos decisórios relacionados à sustentabilidade por meio de conselhos municipais e outras instâncias de participação popular. O interesse social nas questões públicas mudou parte da responsabilidade civil, levando a sociedade a estar cada vez mais presente nas decisões políticas e públicas.

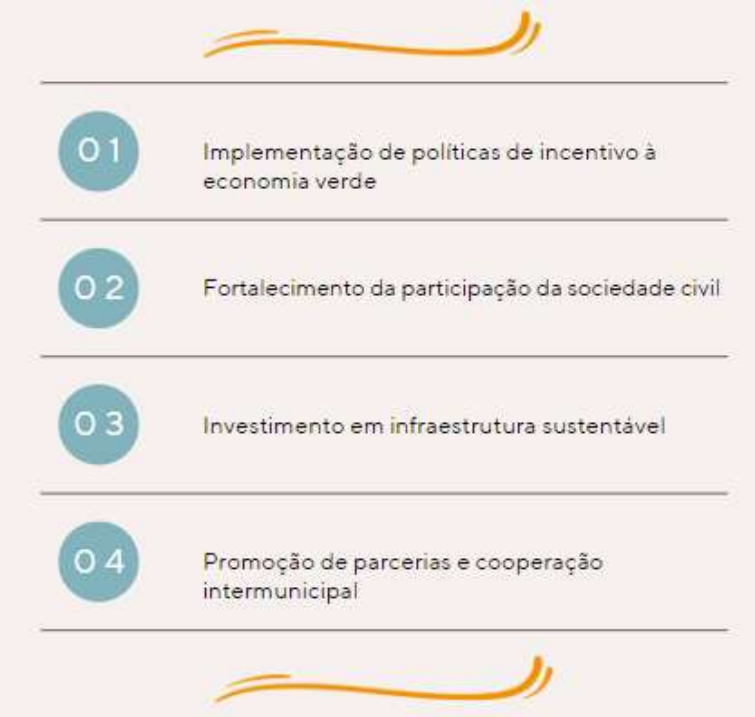
Desse modo, a gestão pública melhora e mantém o bem-estar das pessoas, fomenta a promoção de responsabilidade e participação da sociedade em todos os níveis de gestão pública. Além de criar projetos mais adequados para a comunidade, independentemente de sua classe, e fortalecer os laços entre governo, sociedade e ambiente (Marques *et al.*, 2018).

Investimento em infraestrutura sustentável: desenvolvimento de projetos e iniciativas que visem a melhoria da infraestrutura urbana com ênfase na mobilidade urbana, na eficiência energética e no uso racional dos recursos naturais. De acordo com IPEA (2018), o atingimento da Agenda 2030 passa pela modernização da infraestrutura. Faz-se necessário tornar os processos industriais mais limpos e adotar tecnologias mais ecoeficientes para que o uso dos recursos seja otimizado.

Promoção de parcerias e cooperação intermunicipal: estabelecimento de parcerias entre os municípios e outras esferas de governo, bem como entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil, visando a cooperação e troca de experiências em prol do desenvolvimento sustentável. Também segundo IPEA (2018), as parcerias público-privada (PPP) representam uma alternativa para tornar mais eficaz a aplicação dos recursos públicos na construção de uma infraestrutura resiliente, inovadora, inclusiva e sustentável.

Sejam concessões patrocinadas (tarifa cobrada dos usuários) ou concessões administrativas (contraprestação pública sem a cobrança de tarifa dos usuários), as PPP tendem a alavancar o compartilhamento de custos. Assim, proporcionam melhorias nos serviços prestados à população, a exemplo de áreas como saneamento básico e resíduos sólidos (IPEA, 2018). A Figura 3 elenca as quatro principais oportunidades para que cidades brasileiras caminhem rumo ao cumprimento da Agenda 2030.

Figura 3 - Principais oportunidades elencadas para a construção de cidades sustentáveis



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A discussão dos resultados obtidos nos formulários preenchidos pelos representantes das prefeituras municipais revela uma série de desafios e oportunidades cruciais para o desenvolvimento sustentável desses municípios. Esses pontos podem ser analisados à luz da literatura existente sobre o tema.

Em primeiro lugar, a carência de mão de obra especializada emerge como um desafio comum. Esta questão está alinhada com estudos que destacam a importância de recursos humanos capacitados para implementar e gerir políticas de sustentabilidade (ONU, 2022). A falta de pessoal qualificado pode comprometer a eficácia das iniciativas sustentáveis e aponta para a necessidade de investimentos em capacitação e formação profissional.

A necessidade de melhor organização administrativa e integração com o PPA também é um tema recorrente. Esta preocupação reflete a importância de uma gestão pública eficiente e transparente, alinhada com os objetivos de desenvolvimento sustentável (Ramiro, 2021). Uma abordagem integrada entre as ações de sustentabilidade e os planos de desenvolvimento municipal é fundamental para garantir a coerência e eficácia das políticas públicas.

O investimento em educação ambiental e conscientização da população é outro aspecto relevante destacado pelos respondentes. Este ponto está em consonância com a literatura que enfatiza o papel crucial da educação para promover mudanças de comportamento e valores em direção a práticas mais sustentáveis (Brasil, 2008). Programas educacionais e campanhas de sensibilização são essenciais para mobilizar a comunidade e promover uma cultura de sustentabilidade.

Quanto à melhoria da infraestrutura urbana e a gestão de resíduos, os desafios enfrentados pelas prefeituras municipais, participantes desta pesquisa, corroboram estudos que destacam a importância da infraestrutura sustentável para o desenvolvimento urbano, como o de Gomes e Zambam (2011). A gestão adequada de resíduos sólidos e a promoção da infraestrutura básica são elementos-chave para garantir cidades mais sustentáveis e resilientes.

As ações propostas pelos entes municipais para promover a sustentabilidade nos municípios brasileiros estão alinhadas com as recomendações da literatura. O estímulo à economia verde, o fortalecimento da participação da sociedade civil, o investimento em infraestrutura sustentável e a promoção de parcerias intermunicipais são estratégias reconhecidas como eficazes para avançar em direção ao desenvolvimento sustentável (Oliveira, 2014).

A articulação entre os 12 eixos temáticos do PCS (Figura 1), as categorias analíticas da metodologia (Quadro 4) e as evidências empíricas expressas nos desafios (Figura 2) e oportunidades (Figura 3) demonstra a coerência entre a base conceitual e os resultados obtidos. Essa integração fortalece a consistência do estudo, evidenciando que os elementos teóricos e metodológicos convergem para o alcance do objetivo central do artigo.

Em resumo, os desafios e as oportunidades identificados refletem a complexidade e a diversidade de questões envolvidas na promoção da sustentabilidade nos municípios brasileiros, destacando a necessidade de

abordagens integradas e colaborativas para enfrentar esses desafios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa buscou-se identificar oportunidades e desafios no alcance do desenvolvimento sustentável nas cidades brasileiras. Bem como realizar uma revisão de literatura sobre o tema, avaliar o planejamento municipal no cumprimento do ODS 11 e identificar, nos municípios pesquisados, as oportunidades e os desafios em prol do cumprimento de metas do ODS 11. As oportunidades e desafios que os municípios brasileiros têm se deparado, frente às metas impostas pela Agenda 2030 da ONU, atualmente são considerados cruciais para o desenvolvimento dos municípios brasileiros.

Na revisão da literatura, análise documental e nos questionários aplicados emergiram significativas barreiras sociais, econômicas e governamentais que obstaculizam a consecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável. Foi possível identificar que cada município pesquisado, dentro de sua realidade peculiar, enfrenta desafios específicos, mas que compartilham de obstáculos comuns. A falta de coordenação e cooperação entre os diferentes níveis de governo dificulta a implementação eficaz de políticas e programas voltados para a sustentabilidade.

Outro ponto de destaque foi a necessidade de conscientização da população em relação ao desenvolvimento sustentável e suas implicações. A falta de educação e sensibilização ambiental foi identificada como um fator que requer atenção e investimento por parte dos gestores municipais.

O descontrole municipal frente ao crescimento populacional e a ausência de um plano de gerenciamento integrado foram apontados como obstáculos significativos. A falta de planejamento urbano e de políticas de ordenamento territorial dificulta a gestão adequada dos recursos naturais e a promoção do desenvolvimento sustentável. Além disso, a ausência de recursos financeiros apropriados e o seu direcionamento inadequado foram citados como fatores que interferem no desenvolvimento municipal. A falta de investimentos em infraestrutura básica e em projetos sustentáveis limita a capacidade dos municípios ao enfrentar os desafios socioeconômicos e ambientais.

Por fim, o crescente aumento no consumo de energia, as desigualdades sociais, o índice de pobreza urbana e o impacto ambiental decorrente dos desastres

climáticos foram identificados como grandes desafios enfrentados atualmente pelos municípios brasileiros. Esses problemas, que são complexos, exigem abordagens integradas e políticas públicas eficazes para serem enfrentados de forma efetiva.

De modo prático, os programas municipais existentes potencializam e implicam diretamente no crescimento municipal, por meio deles tornam-se possíveis e reais o processo de transformação social, geração de riquezas, criação e manutenção de empregos e a evolução das cadeias produtivas no país. O berço econômico e social se dá através da existência dos municípios. Gerando um impacto nacional principalmente na tomada de decisão e no caminho que o país deve seguir frente ao desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Levando em consideração a limitação da presente pesquisa, não foi possível aprofundar nos dados voltados para os municípios que mais se desenvolveram frente as ao ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis, assim, identifica-se a necessidade de novas pesquisas neste sentido. Uma possibilidade seria explorar, de forma aprofundada, a máquina municipal, entendendo suas estruturas, necessidades e a forma como o município atua em suas particularidades. De modo a estudar as disparidades municipais, bem como, suas implicações.

Também recomenda-se investigar as iniciativas de conscientização pública e as campanhas de engajamento comunitário promovidas pelos municípios. Assim como desenvolver estudos de caso capazes de comparar o progresso municipal em direção ao desenvolvimento sustentável, adotando, como premissas, os indicadores específicos e de impacto social, ambiental e econômico.

As dificuldades encontradas durante a implementação da metodologia tiveram um impacto negativo na análise abrangente dos agentes investigados. As restrições de acesso, a falta de comunicação eficaz dentro do ambiente municipal e a resistência em compartilhar informações relevantes prejudicaram a conclusão efetiva e detalhada da pesquisa. Além disso, é importante ressaltar a ausência significativa de planos de continuidade entre as agendas plurianuais. Os agentes encarregados da adoção e implementação das práticas sustentáveis nem sempre recebem um plano sólido e bem estruturado, o que acaba inviabilizando e atrasando ações que deveriam ser contínuas.

As descobertas e reflexões apresentadas podem servir como um ponto de partida para a implementação de políticas e práticas inovadoras, promovendo

cidades resilientes, inclusivas e ambientalmente conscientes. Cada passo dado em direção a esse objetivo deve ser construído pelo compromisso comum de construir um melhor lugar para todos(as).

Como limitação adicional, destaca-se a necessidade de atualização contínua dos dados municipais e de ampliação do número de respondentes, de modo a permitir análises mais amplas e comparativas entre diferentes regiões e portes populacionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. P.; SOUZA, V. R. “ODS 11 e políticas locais: avanços e entraves no cenário brasileiro.” **Revista de Gestão Pública e Sustentabilidade**, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2024.

BANCO MUNDIAL. **Cidades sustentáveis no Brasil**: desafios e caminhos. Brasília: Banco Mundial, 2021.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
BIBRI, S. E.; KROGSTIE, J. Smart sustainable cities of the future: an extensive interdisciplinary literature review. **Sustainable Cities and Society**, v. 31, p. 183-212, 2017.

BOOTH, W. C. *et al. The craft of research*. 4th ed. Chicago, IL: **University of Chicago Press**, 2016.

BRASIL. Senado Federal. **Estatuto das cidades. Brasília**: Senado Federal, 2008.

CASTELLS, Manuel. O fenômeno urbano: delimitações conceituais e realidades históricas. *In*: CASTELLS, Manuel. **A questão urbana**. São Paulo: Paz e Terra, p. 40-52, 2000.

CERQUEIRA-STREIT, J.A.; Guarnieri, P.; Silva Farias, J. Inovação no contexto da Logística Reversa e da Economia Circular: Descobertas recentes e pesquisas futuras através do Methodi Ordinatio. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, p. 127-151, 2022.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre, RS: Penso. 2014.

ENGERS, M. E. A. Pesquisa educacional: reflexões sobre a abordagem etnográfica. *In*: ENGERS, M. E. (org.). **Paradigmas e metodologias de pesquisa em educação**: notas para reflexão. Porto Alegre: EDIPUCRS, p. 65-74, 1994.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Estratégia Fiocruz para a Agenda 2030, a agenda do desenvolvimento 2030 e os ODS**: subsídios para o debate na Fiocruz. Rio de

Janeiro: Fiocruz, 2017. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/documento/documento-de-referencia-da-estrategia-fiocruz-para-agenda-2030. Acesso em: 18 nov. 2023.

FREITAS, Juarez. **Sustentabilidade**: direito ao futuro. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

GARCIA, M.; ZANETI, I.; YONAMINE, S.M.; SILVERIO, A.P.; CERQUEIRA, E.; MEIRA, M.G. Duas décadas da PNEA: Avanços e Retrocessos no Brasil. **Revista Brasileira de Educação Ambiental** (RevBEA), v. 15, n. 5, p. 250-270, 2020.

GOMES, D.; ZAMBAM, N. J. O desafio da sustentabilidade urbana. **Revista Brasileira de Direito**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 39-60, 2011.

INSTITUTO CIDADES SUSTENTÁVEIS**. Índice de desenvolvimento sustentável das cidades**. São Paulo: ICS, 2023. Disponível em: https://idsc.cidadessustentaveis.org.br/. Acesso em: 20 jun. 2023.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Agenda 2030:** Metas Nacionais dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Brasília-DF, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LEITE, C. **Cidades sustentáveis, cidades inteligentes**. Bookman, 2012.

LEITE, P. P. **Os objetivos de desenvolvimento do milênio**. Hypotheses, 2015. Disponível em: https://globalherit.hypotheses.org/1972. Acesso em: 20 dez. 2023.

LEMOS, M. C.; MENDES, F. P. "Governança e sustentabilidade urbana no contexto da Agenda 2030." **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 57, n. 2, p. 345-370, 2023.

LOPES, A. F. A. O programa Cidade Sustentável, seus indicadores e metas: instrumentos metodológicos para a avaliação da sustentabilidade no município de Prata/MG. 2016. **Dissertação** (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016. DOI 10.14393/ufu.di.2016.529. Disponível em: https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/17861. Acesso em: 20 dez. 2023.
MARQUES, E. C.; BICHIR, R. M.; PERES, U. D. Cidades sustentáveis inteligentes. *In*: SILVA, J. L.; TUNDISI, J. G. (org.). **Projeto de ciência para o Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Academia Brasileira de Ciências, v. 1, p. 185-206, 2018.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços. SEV - Secretaria de Economia Verde, **Descarbonização e Bioindústria**. Disponível em: https://www.gov.br/mdic/pt-br/composicao/sev. Acesso em: junho de 2024.
OLIVEIRA, L. D. Rio + 20: Reflexões sobre geopolítica e ideologia. Espaço e Economia v. 2, n. 4, p. 1-18, 2014. DOI 10.4000/espaço economia.854. Disponível em: http:// journals.openedition.org/espacoeconomia/854. Acesso em: 15 fev. 2023.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Carta das Nações Unidas**. Nova Iorque: ONU, 2009. Disponível em: https://unric.org/pt/wp-content/uploads/sites/9/2009/10/Carta-das-Na%C3%A7%C3%B5es-Unidas.pdf. Acesso em: 15 fev. 2023.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Nova Iorque: ONU, 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel. Acesso em: 15 fev. 2023.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Cenários de futuros urbanos**: grau de urbanização. *In*: ONU, Organização das Nações Unidas. Nova agenda urbana. Nova Iorque: ONU, 2017. Disponível em: https://habitat3.org/wp-content/uploads/NUA-Portuguese-Brazil.pdf. Acesso em: 15 fev. 2023.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Relatório de progresso**: marco de parceria das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável Brasil I 2017-2021. Nova Iorque: ONU, 2018. Disponível em: https://brasil.un.org/sites/default/files/2021-02/Brasil_Relatorio_progresso_2018.pdf. Acesso em: 15 fev. 2023.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Objetivo de desenvolvimento sustentável 11**: cidades e comunidades sustentáveis. Nova Iorque: ONU, 2024. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/11. Acesso em: 15 fev. 2024.

PATTON, M. Q. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2015.

PHILIPPI JUNIOR, A. *et al.* **Relatório Ciclo UrbanSus**: sustentabilidade urbana: sustentabilidade nas cidades. São Paulo: IEA/USP, 2018. Disponível em: http://www.iea.usp.br/eventos/eventos-procedimentos-e-normas/materiais-de-referencia/relatoria_urbansus_1. Acesso em: 23 nov. 2023.

RODRIGUES, A. C. et al. Delineamento da produção científica sobre desastres no Brasil no início deste século. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, v. 34, p. 61-73, 2015.

RAMIRO, R. C. As agendas ODS no plano plurianual 2016-2019. **Boletim de Análise Político-Institucional**, Brasília, n. 28, p. 48-56, 2021.

ROMA, J. C. Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e sua transição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 71, n. 1, p. 33-39, 2019.

ROSELAND, M. Dimension s of the eco-city. **Cities**, v. 14, n. 4, 1997.

OS IMPACTOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA EMPRESA NO RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL

THE IMPACTS OF FINANCIAL MANAGEMENT ON A COMPANY IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

Tereza Cristina Pinheiro de Lima [1]
Phelipe Demeis Pinto Figueiredo [2]

RESUMO

O objetivo do estudo foi levantar dados da Administração Financeira e sua utilização em empresas do ramo de construção civil. Metodologicamente utilizou-se pesquisa de campo com análise qualitativa por meio de entrevistas. Os resultados indicam uma efetiva gestão financeira com a utilização de indicadores financeiros e monitoramento constante. Como oportunidade registra-se o déficit habitacional brasileiro; as ameaças os desafios econômicos com a renda da população impactando na compra de produtos imobiliários, dificuldade de encontrar funcionários qualificados e oscilações no mercado imobiliário. Como pontos fortes identificou-se: a realização de orçamento prévio, acompanhamento de indicadores financeiros, controle da gestão de custos operacionais e parcerias. Por outro lado, como pontos fracos: inadimplência de clientes, escassez de financiamento e a falta de implementação de outros indicadores financeiros que possam melhorar a análise e desempenho. Por fim, sugere-se a utilização de mais quatro indicadores financeiros: EBITDA, margem bruta, margem líquida e liquidez geral, como forma de alcançar uma melhor análise e desempenho da empresa, garantindo o seu crescimento no mercado.

Palavras-Chave: gestão financeira; indicadores financeiros; incorporação imobiliária.

Abstract

The objective of the study was to gather data on Financial Management and its use in companies in the civil construction sector. Methodologically, a field study with qualitative analysis through interviews was used. The results indicate effective financial management through the use of financial indicators and constant monitoring. The main opportunity identified is the Brazilian housing deficit; the threats are economic challenges related to the population's income, which impact the purchase of real estate products, the difficulty in finding qualified employees, and fluctuations in the real estate market. As strengths, the study identified the preparation of preliminary budgets, monitoring of financial indicators, control of operational cost management, and partnerships. On the other hand, the weaknesses involve customer default, shortage of financing, and the lack of implementation of other

[1] Doutora em Educação pela Universidade Federal de Goiás e Docente na PUC Goiás. E-mail: tekinha.adm@gmail.com
[2] Graduado em Administração pela PUC Goiás, E-mail: phdemeis@gmail.com

financial indicators that could improve analysis and performance. Finally, the study suggests the adoption of four additional financial indicators—EBITDA, gross margin, net margin, and general liquidity—as a means to achieve better analysis and performance, ensuring the company's growth in the market.

Keywords: financial management; financial indicators; real estate development.

INTRODUÇÃO

A gestão financeira é um pilar fundamental para o sucesso de qualquer empresa, independentemente do setor em que atua. No entanto, para as empresas de construção civil, a gestão financeira assume uma importância ainda maior devido à complexidade e ao alto custo dos projetos. A capacidade de gerenciar recursos financeiros de forma eficaz pode ser um diferencial. Desta forma, torna-se relevante explorar os impactos da gestão financeira em uma empresa de construção civil, destacando como uma gestão financeira eficiente pode contribuir para a rentabilidade, a competitividade e a sustentabilidade dos negócios.

De acordo com Gitman (2004), a gestão financeira é um conjunto de análises e procedimentos administrativos, envolvendo o planejamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando maximizar os resultados econômicos e monetários decorrentes de suas atividades operacionais. Em uma realidade de competitividade e busca pela sustentabilidade, as empresas viram a importância de entender que é necessário ter um conhecimento mais aprofundado em gestão financeira, de como possuir um controle eficiente de suas receitas e despesas, administrar bem o capital de giro e fluxo de caixa.

Neste contexto, o artigo tem como objetivo levantar os dados da gestão financeira de uma empresa no segmento de empreendimentos imobiliários, contextualizando as exigências do mercado dinâmico e complexo. O estudo justifica-se uma vez que a gestão financeira está presente no cotidiano das pessoas e organizações e assim, existe a necessidade de haver um profissional especialista em finanças planejando em como maximizar os lucros da empresa (Leme; Rigo e Cherobim, 2010).

O administrador financeiro deve conquistar a confiança de todos os *stakeholders*, da população, do governo, dos parceiros, dos fornecedores,

consumidores e dos concorrentes, para depois atingir seus objetivos e obter os resultados esperados na geração de valor para a organização. O responsável pela administração financeira é geralmente um alto executivo da empresa. Ele é conhecido como Vice-Presidente de Finanças, Diretor Financeiro ou CFO (*Chief Financial Officer*). Uma de suas responsabilidades é coordenar as atividades do tesoureiro e do *controller* (Gitman, 2004).

Estudos revelam que o administrador financeiro possui pelo menos dois desafios importantes: o primeiro é quanto investir e em quais ativos investir, e o segundo é como financiar estes investimentos. A função do administrador financeiro está frequentemente associada a um alto executivo da empresa, geralmente denominado diretor financeiro ou presidente de finanças (Ross; Westerfield; Jordan, 2013).

As empresas de empreendimentos imobiliários como construtoras e incorporadoras precisam manter a qualidade do produto que vai ser entregue. Sendo assim, as organizações precisam ter uma boa gestão dos recursos financeiros, pois os empreendimentos possuem data de entrega, cronogramas de atividades dentro e fora da empresa que precisam ser cumpridos com responsabilidade, dessa forma a área financeira sempre terá *superávit.* Isso também contribui com os lançamentos imobiliários, que precisam de grande investimento.

Nesse contexto, o artigo mostrará a aplicabilidade do tema dentro de empresas do ramo imobiliário, de modo que revise a organização financeira do negócio, ajudando na saúde financeira no ativo e passivo da empresa, alavancando suas vendas, valorizando a sua marca e os imóveis disponíveis, além de priorizar os pontos mais importantes: os resultados e os lucros.

A problematização que orienta o presente artigo está alicerçada nas seguintes questões: Como é feita a gestão financeira, sua importância, planejamento, desafios, dificuldades, em empresas do ramo de empreendimentos imobiliários? Como a área financeira está estruturada para atender a demanda de um mercado em constante transformação?

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A gestão financeira tem enfoque em inovação, discute as principais decisões das organizações nesse campo e apresenta técnicas e ferramentas para auxiliar os

empresários na análise de investimentos em inovações, dos riscos vinculados ao ciclo de vida dos empreendimentos, além de um roteiro de mapeamento de indicadores para a empresa se tornar mais competitiva.

Todas as atividades organizacionais com ou sem fins lucrativos envolvem recursos financeiros. Organizações precisam de recursos financeiros para manter seu funcionamento, alcançar seus objetivos e todas as suas áreas são precisam interagir com o departamento de finanças para executar suas tarefas. Alguns autores como Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 04) conceituam a administração financeira resumidamente como “a arte e a ciência de administrar recursos financeiros para maximizar a riqueza dos acionistas”.

O conceito de administração financeira é dado como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas. Cabe ao gestor das finanças da empresa a tarefa de utilizar seu conhecimento técnico e as ferramentas gerenciais disponíveis com a finalidade de “aumentar a riqueza dos investidores”. (Wernke 2008, p. 4). No desempenho das funções do administrador financeiro é determinante que seus objetivos sejam alcançados para o sucesso e crescimento da empresa.

Estudar finanças representa atuar sobre a geração ou destruição de valor econômico em organizações com ou sem fins lucrativos. O valor econômico da empresa (ou de um projeto de investimento) está na sua capacidade ou habilidade de gerar caixa ao longo do tempo, suficiente para pagar, no mínimo, o custo de oportunidade dos provedores do capital financeiro (Luzio, 2011).

Para que haja eficiência no gerenciamento dos recursos financeiros é preciso um gestor que saiba utilizar as ferramentas adequadas para execução das atividades. O administrador financeiro, além do seu controle interno que incluem atividades operacionais, ele também deve-se preocupar com o ambiente externo dos negócios. Este ambiente externo, basicamente é influenciado por fatores econômicos que também interferem na viabilização dos negócios, influenciando diretamente na área de finanças, como as taxas de juros e os indicadores de inflação.

Segundo Gitman (2004) as principais funções do administrador financeiro estão na gestão de caixa, concessão de crédito, administração de cobranças, captação de recursos, decisão de investimentos, planejamento e controle financeiro.

Torna-se importante explicar que o gestor financeiro é o principal responsável para determinar qual é o melhor caminho para equilibrar as finanças do negócio, determinando o regime tributário a ser adotado e quais gastos devem ser cortados. Utiliza-se a administração financeira para melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido, pode-se dizer que os objetivos da administração financeira são ganhar dinheiro ou agregar valor para os proprietários e maximizar o valor unitário corrente das ações existentes (Ross; Westerfield; Jordan; Lamb, 2013).

Uma organização precisa de um planejamento financeiro adequado, que permita novos investimentos, sempre tomando decisões estratégicas com base em informações financeiras precisas, para que a empresa consiga passar por desafios monetários e superá-los. Por isso, é fundamental monitorar permanentemente a saúde financeira da empresa. Drucker (2001) enfatiza que na administração todas as decisões empresariais e ações, deve-se sempre colocar o desempenho econômico em primeiro lugar. A empresa somente poderá justificar sua existência e autoridade pelos resultados econômicos que produzir.

Desta forma, estudar finanças representa atuar sobre a geração ou destruição de valor econômico em organizações com ou sem fins lucrativos. O valor econômico da empresa (ou de um projeto de investimento) está na sua capacidade ou habilidade de gerar caixa ao longo do tempo, suficiente para pagar, no mínimo, o custo de oportunidade dos provedores do capital financeiro (Luzio, 2011).

A grande transformação ocorrida no mundo pós-pandemia, refletiu no comportamento das organizações, obrigando-as a se reinventarem e buscarem melhorar em todos os aspectos. Foi gerada uma necessidade de repensar os investimentos e a forma como as empresas se relacionam com o mercado, buscando minimizar os efeitos da crise sanitária. Muitas empresas mudaram até mesmo o seu planejamento estratégico para se adequarem ao novo período econômico.

CONCEITOS E FERRAMENTAS GERENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

O objetivo da administração financeira é maximizar o patrimônio dos acionistas. A função do administrador financeiro é orientar as decisões de investimentos e financiamentos a serem tomadas pelos dirigentes da empresa

(Matarazzo, 2010; Ferreira, 2013). A seguir estão representadas algumas ferramentas sobre gestão financeira:

Balanço Patrimonial

É uma demonstração estática, sintética e ordenada do patrimônio da empresa, compondo as contas positivas – ativo – que são bens e direitos e de contas negativas - passivo – que são obrigações financeiras da empresa (Olivo; Boschilia, 2012). Reflete a posição financeira da empresa de forma quantitativa e qualitativa em determinado momento. Neste documento, os bens, direitos, obrigações e a participação dos sócios são explícitas a todos que tenham acesso a este documento. Mostra o patrimônio da empresa em uma determinada data, tendo como principal utilidade a identificação da situação financeira em um determinado momento, identificando a qualidade os ativos da companhia e quais passivos podem afetar negativamente a empresa (Bächtold, 2011).

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

A demonstração do resultado do exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no patrimônio líquido pelas operações da empresa. As demonstrações do resultado retratam apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário (fluxo de dinheiro) (Matarazzo,2010). A DRE oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa por um período estabelecido, ajuda a nortear a empresa, investidores e o mercado sobre sua evolução ou não nas vendas, receitas, despesas e custos. Ela é elaborada anualmente para fins legais de divulgação, mas em geral é feita mensalmente para fins administrativos e trimestralmente para fins fiscais (Olivo; Boschilia, 2012).

Administração do Capital de Giro

O termo capital de giro é muito utilizado nas organizações, também conhecido como Ativo Circulante, representa o valor total de recursos que uma empresa necessita para financiar seu ciclo operacional, começando pela compra de matéria-prima até o recebimento das vendas (Silva, 2016).

O capital de giro é fundamental para o funcionamento da empresa,

representado na parte contábil pelo ativo circulante, pelas suas aplicações correntes, identificadas no balanço patrimonial como disponibilidades, valores a receber e estoques. No sentido mais amplo e financeiro, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais, desde a aquisição de matérias-primas ou mercadorias até o recebimento pela venda do produto acabado. Conforme Assaf Neto (2005), o conceito de capital de giro ou capital circulante está ligado aos recursos que circulam ou giram na empresa em determinado período, ou seja, é uma parcela de capital da empresa aplicada em seu ciclo operacional (desde a compra da matéria-prima até a venda do produto ao cliente).

Segundo Assaf Neto (2005), é a parcela dos recursos próprios de uma empresa que se encontra disponíveis para aplicações e uma gestão inadequada do Capital de Giro resulta em sérios problemas financeiros. Sendo assim, administrar e manter o fluxo de caixa saudável garantindo a continuidade do negócio, realizando estudos e aplicação da gestão do Capital de Giro na organização, é uma das tarefas financeiras mais importantes, complexas e abrangentes de uma empresa.

O Ativo Circulante, comumente chamado de capital de giro, representa a porção do investimento que circula, de uma forma para outra, na condução normal dos negócios. Esse conceito abrange a transição recorrente de caixa para estoques, destes para os recebíveis e de volta para o caixa. Na qualidade de equivalentes de caixa, os títulos negociáveis também são considerados parte do capital de giro.

Fluxo de Caixa

A demonstração do fluxo de caixa está entre as principais demonstrações financeiras de uma empresa, sendo definida pelos movimentos de entrada e saída de caixa durante o período considerado pela empresa. Oferecendo uma visão dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos saldos de caixa e aplicações em títulos negociáveis nesse período. “A demonstração do fluxo de caixa está entre as quatro principais demonstrações financeiras de uma empresa, sendo definida pelos movimentos de entrada e saída de caixa durante o período considerado pela empresa” (Gitman, 2005, p. 40). Oferecendo uma visão dos fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento da empresa e concilia tais fluxos com as variações dos

saldos de caixa e aplicações em títulos negociáveis nesse período (Gitman, 2005).

Contas a pagar

As contas a pagar são obrigações que uma empresa tem a cumprir, é um tipo de conta onde ficam registrados os compromissos financeiros a serem liquidados, como exemplo o pagamento de fornecedores de bens e serviços, impostos, despesas fixas, salários. (Sebrae, 2017). De modo geral, as contas a pagar é um registro demonstrando que a empresa possui uma obrigação com terceiros, que será recebida por alguém em uma data específica. É registrado nas contas a pagar todas as movimentações relativas à contratação de serviços e mercadorias, além das suas obrigações fiscais. Dessa forma, a ausência de controle nas contas a pagar acarreta atrasos e por consequência, mais despesas financeiras como juros e multas de mora.

Contas a receber

É onde são registradas as entradas (aumentos) e as baixas (reduções) das vendas de uma empresa (Sebrae, 2017). Deve haver uma boa administração de contas a receber, pois nesse processo deve se ter o máximo de cuidado e responsabilidade, para que não ocorra inadimplência por parte do cliente e gere problemas futuros para a empresa. Deve haver um controle interno que se torna uma ferramenta essencial para evitar este tipo de risco, devendo ser feito um controle periódico, acompanhando cada cliente, verificando quais estão em atraso e efetuando as devidas cobranças.

Planejamento Orçamentário

As decisões financeiras em um sistema orçamentário devem ser embasadas em dados provenientes de um sistema de informações contábeis e financeiras bem organizado. Conforme Hoji (2004), esse modelo de avaliação mensura e expõe, por meio de projeções os resultados econômicos e financeiros da empresa, assim como as suas unidades constituintes. Segundo Frezatti (2007) o orçamento deve ser baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas, é considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para

que o *accountability* - obrigação dos gestores de prestar contas - possa ser encontrado.

Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Brito e Cardoso (2002) a taxa de desconto, chamada TIR, representa a taxa de desconto que torna o Valor Presente Líquido (VPL) dos fluxos de caixa futuros iguais a zero. Para fins de decisão a taxa interna de retorno deverá superar o custo de capital, significando que as aplicações da empresa estão rendendo mais do que o custo dos recursos usados na entidade como um todo. Com a TIR buscamos sintetizar os méritos de um projeto, deve depender apenas dos fluxos de caixa de determinado investimento, o investimento só é aceito se a TIR é maior do que o retorno exigido, caso contrário deve ser rejeitado (Ross; Westerfiled; Jordan, 2002).

Índice de Lucratividade

O resultado líquido de um número de políticas e decisões é definido como Índice de Lucratividade. Ele representa a eficiência das operações de um negócio, mostram os efeitos de liquidez, gerenciamento de ativos e a dívida sobre os resultados operacionais (Brigham; Gapenski; Ehrhardt, 2001). Segundo Brito e Cardoso (2002) o índice de lucratividade é o quociente entre o valor atual das entradas e o das saídas.

Gestão de custos

Segundo Bruni e Famá (2004), a contabilidade de custos é o processo organizado de aplicar os princípios da contabilidade geral para registrar os custos das atividades de um negócio. A partir das informações coletadas sobre as operações e vendas, utiliza-se dados contábeis e financeiros para determinar os custos de produção e distribuição de produtos ou serviços. O objetivo é alcançar uma operação eficiente, racional e lucrativa. Segundo o mesmo autor, ele define gastos como o sacrifício financeiro que a entidade assume para obter um produto ou serviço qualquer. Os investimentos representam gastos ativados devido à sua vida útil ou aos benefícios atribuíveis a períodos futuros. Os custos são gastos relacionados aos

bens ou serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços. As despesas correspondem aos bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

Sistema integrado para a administração financeira

Pode-se dizer que o ERP é um sistema integrado, que possibilita um fluxo de informações único, contínuo e consistente por toda a empresa, sob uma única base de dados. É um instrumento para a melhoria de processos de negócios, como a produção, compras ou distribuição, com informações on-line e em tempo real (Padilha; Marins, 2005).

Na aplicação da tecnologia da informação nos projetos da organização, os sistemas integram os dados em um único repositório, integrando toda a organização. Eles se reúnem nos principais processos de negócios da empresa em um único software, permitindo que exista um fluxo de informações em tempo real dentro da organização e ajudando nas tomadas de decisões. As organizações estão cada vez mais complexas vivendo em um mercado que muda constantemente, portanto os processos devem ser ágeis para acompanhar essas alterações. É necessário conhecer o ramo do negócio, as peculiaridades do mercado e da própria empresa. A melhor forma para haver agilidade e eficiência é através da equipe multidisciplinar, buscando sempre uma melhor comunicação entre os departamentos (Giuzio; Canuto, 2023).

Os sistemas integrados são pacotes comerciais de *software* adquiridos prontos no mercado de fornecedores especializados. Muitas empresas desenvolvem soluções caseiras de um sistema, sendo implementado por uma equipe de desenvolvimento interno, isso gera pontos positivos pela alta customização e direcionamento dos processos, a empresa deve-se adequar aos processos de negócios e a modelagem do novo sistema.

Financiamento e Captação de Recursos

O mercado imobiliário mostrou grande expansão nos últimos anos, devido principalmente aos agentes financiadores desse segmento: as instituições financeiras, o mercado de capitais e o Governo Federal. Esses utilizam os seus recursos e instrumentos para desenvolver esse mercado (Cotrim, 2012). O mercado

da construção civil envolve diversas áreas da economia, dentre estas, a financeira. Na construção e incorporação civil se utiliza um montante de recursos para a realização de um empreendimento, desde a compra do terreno até a entrega ao cliente, buscando sempre uma menor taxa de juros. As instituições financeiras e diversos investidores estão dispostos a alocar seus recursos, almejando um retorno financeiro maior (Falcão; França; Longo, 2021).

Há diversas possibilidades para se captar recursos, sejam estes onerosos, próprios, ou subsidiados pelo Governo Federal. De acordo com os dados da Fundação João Pinheiro, no ano de 2022, o déficit habitacional no Brasil totalizou em 6 milhões de domicílios, em virtude do déficit habitacional vultoso existente no país, da existência dos programas de incentivo à compra de imóvel, como o Minha Casa Minha Vida, e a variação na taxa de juros da atual taxa de juros, consta-se que a quantidade de empreendedores ingressando na atividade da construção civil se intensificou.

Existem alguns tipos de financiamentos, que as pesquisas bibliográficas realizadas a partir de Falcão; França; Longo (2021), destaca-se o empréstimo imobiliário de curto e longo prazo, fundo de investimento imobiliário, certificado de recebíveis imobiliários, capital de sócios, dentre outros. Apresenta-se a seguir, de forma resumida, os tipos de financiamento, a saber:

Empréstimo Bancário de Curto Prazo: São aqueles cujo contrato tem duração inferior a um ano. Esta modalidade é pouco utilizada no setor da construção civil. Quando o projeto é de execução rápida e altamente lucrativa, com expectativa de vendas ágeis, a consideração de um empréstimo bancário de curto prazo torna-se viável.

Empréstimo Bancário de Longo Prazo: É comumente empregado para viabilizar empreendimentos, mesmo com taxas superiores às dos empréstimos de curto prazo. Devido à sua extensão, alinhada à do projeto, os recursos são exclusivamente direcionados ao empreendimento, acompanhando o fluxo da obra e o pagamento da dívida durante o período em que a empresa entrega a obra, os clientes aderem ao financiamento bancário, e ocorre a reconciliação de contas no banco.

Fundo de Investimento Imobiliário (FII): são dedicados à atividade da construção civil, e seu estatuto respalda, ou não, a especificidade do foco em que o

recurso deve ser aportado, seja para aluguel ou venda de imóveis, comerciais ou residenciais. O FII representa a união de cotistas que investem especificamente em ativos do mercado imobiliário, na forma de condomínio fechado, com a impossibilidade de saída antes do encerramento, exceto por meio de assembleia ou venda no mercado secundário.

Certificado de Recebíveis Imobiliários: operado por meio de uma securitizadora, é a transformação dos recebíveis de uma empresa em certificados, que podem ser vendidos no mercado com um deságio, representando a rentabilidade do investidor. Esse certificado, ao final do contrato, pode ser convertido em dinheiro, sendo uma forma utilizada no mercado imobiliário para transformar a dívida da empresa em um título negociável.

Fundo de Investimento em Direitos Creditórios: modalidade pouco utilizada pelo mercado imobiliário devido ao seu custo. Como forma de securitização, eles são conceituados como a antecipação dos recebíveis de uma empresa pelo Fundo.

Permutas: Muitas empresas na atividade imobiliária utilizam o sistema de permutas. A permuta, regimentada por contrato e pelas leis do Código de Defesa do Consumidor, não está relacionada à Lei das Incorporações ou à Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Capital dos Sócios (Recurso Próprio): modalidade de capital dos sócios como fonte de recurso para a incorporação imobiliária. O empresário utiliza seus próprios recursos para financiar o projeto. Embora esse empresário geralmente acredite que essa seja a forma menos onerosa de financiamento, há uma linha de pensamento oposta, que considera o recurso próprio como o método mais caro para fomentar um projeto.

SETOR IMOBILIÁRIO BRASILEIRO

No setor imobiliário brasileiro, as construtoras e incorporadoras desempenham papéis essenciais, impulsionando o desenvolvimento urbano e contribuindo significativamente para a economia do país. O setor não apenas aquece a economia, mas também proporciona um terreno fértil para investimentos e desenvolvimento urbano.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor imobiliário contribuiu com cerca de 9% do PIB brasileiro em 2020. Esse é um número que demonstra a relevância econômica do setor, que abrange desde a construção civil até a comercialização de imóveis.

No âmbito do mercado imobiliário, as construtoras e incorporadoras desempenham papéis distintos, porém complementares, na realização de empreendimentos imobiliários. Uma construtora é uma empresa especializada na execução física de obras, responsável pela materialização dos projetos arquitetônicos e de engenharia civil.

Por outro lado, uma incorporadora é responsável pela identificação de oportunidades de negócios e investimentos em determinados territórios, a aquisição de terrenos, o desenvolvimento de projetos imobiliários e a comercialização das unidades construídas.

A principal diferença entre construtoras e incorporadoras reside nas etapas do processo imobiliário em que atuam. Enquanto as construtoras focam na execução física das obras, incluindo a construção de edifícios e infraestrutura, as incorporadoras estão envolvidas nas fases iniciais do empreendimento, desde a concepção do projeto até a venda das unidades habitacionais ou comerciais (Estadão, 2020).

METODOLOGIA

Na condução do presente estudo foi adotada uma abordagem multidisciplinar, que engloba uma variedade de domínios de conhecimento no que se refere a Administração, Contabilidade, Engenharia Civil tendo em vista o objeto de pesquisa discute o segmento de construtoras e incorporadores no mercado imobiliário.

O foco principal recai sobre a pesquisa aplicada, uma vez que as conclusões obtidas têm potencial de aplicação direta nas organizações investigadas (Gil, 2017). Caracterizando como um estudo transversal, com pesquisas realizadas no período de setembro de 2023 a abril de 2024.

Quanto aos objetivos do trabalho, pode-se afirmar que se trata de uma pesquisa de cunho exploratório descritivo, já que são feitas hipóteses ao longo do estudo baseadas nas pesquisas levantadas nas organizações escolhidas, de modo

a elaborar conclusões com maior nível de acerto e aproximação com a realidade. (Farias Filho, 2015).

Neste estudo em particular, adotou-se a abordagem de estudo de caso, conforme definido, como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real, buscando detalhamento e compreensão aprofundada (Yin, 2015).

A pesquisa de campo foi realizada por meio entrevistas com o gestor da área financeira da empresa ABC – Incorporadora (nome fictício), localizada em Goiânia. A entrevista foi gravada e transcrita, obedecendo a um roteiro semiestruturado com questões orientadoras sobre a estrutura da área financeira; fontes de receita mais relevantes; orçamento financeiro; metas financeiras; investimentos, financiamentos e empréstimos; monitoramento de custos operacionais; estratégias adotadas para otimizar os custos; mercado imobiliário; desafios econômicos; riscos financeiros; tecnologia e sua utilização na gestão financeira; implementação de novas tecnologias; resultados financeiros; indicadores financeiros e por fim, perspectivas e planos futuros para a gestão financeira.

Realizou-se uma análise SWOT, concentrando a análise do ambiente externo através das oportunidades e ameaças e no ambiente interno, os pontos fortes e fracos, extraindo dos dados da entrevista realizada, com análise qualitativa.

Apresentação da empresa ABC Incorporadora

A empresa ABC atua há mais de 31 anos no mercado imobiliário goiano, tendo entregado empreendimento com o mais alto padrão de qualidade. A empresa foca no atendimento de excelência, contando com treinamentos constante dos colaboradores envolvidos, com o intuito de sempre oferecer ótimo atendimento e manter uma boa relação com os clientes.

A ABC já entregou mais de 300 mil m² na construção de seus empreendimentos, e conta com certificações ISO 9001 e Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-H). Comprometida com a excelência, observa todas as etapas do processo, desde a escolha da localização aos traços arquitetônicos, e todos os outros aspectos que proporcionarão mais qualidade de vida em seus empreendimentos. Além disso, todos os produtos planejados visam proporcionar bem-estar, conforto e satisfação, buscando atender aos mais altos

níveis de exigência. A sustentabilidade é um dos pilares construtivos da empresa, que busca trazer para os seus empreendimentos soluções inteligentes que tragam menos impactos e mais benefícios ao meio ambiente.

Pensando em preservação e moderação climática do local, boa parte das árvores do empreendimento Parque Arquitetônico foram preservadas e mantidas. Em suas obras, a reciclagem é constante, aliada a parceiros que cuidam dos descartes de seus resíduos, desta forma, a empresa trabalha com a logística reversa dos resíduos de gesso a fornecedora.

Coleta de Dados

A entrevista foi realizada no dia 20/03/2024 com o Diretor Financeiro da ABC Incorporadora tendo sido gravada e transcrita com autorização formal da empresa e do entrevistado conforme consta nas exigências do comitê de ética de pesquisa. Da entrevista realizada foi possível identificar dados importantes em relação a diversos indicadores financeiros. Segue abaixo os dados coletados:

Indicadores da Gestão Financeira	**ABC Incorporadora**
Informações gerais	A empresa conta com uma história de mais de 31 anos de mercado, consolidada no mercado goiano, entregando empreendimentos com alto padrão de qualidade e com as certificações ISO 9001 e PBQP-H.
Estrutura financeira	Apresenta uma estrutura enxuta, possuindo um gestor financeiro, um analista, uma assistente, contanto com colaboradores no contas a pagar e receber. Possui processos bem estruturados com as devidas certificações ISO 9001 e PBQP-H. A principal fonte de receita da incorporadora é a incorporação imobiliária, estando focada no desenvolvimento, venda e entrega das unidades habitacionais.
Planejamento Orçamentário	Realizam orçamentos prévios com base no histórico de obras, e consultam os executivos com base em projetos finalizados com os históricos de preços, os custos são acompanhados mensalmente e atualizados conforme a execução de obras. Possui metas financeiras definidas e as três principais métricas: o índice de lucratividade, a TIR (taxa interna de retorno) e o VGV (valor geral de vendas).
Investimentos e financiamentos	Os principais investimentos estão na segurança, sustentabilidade e qualificação da mão de obra especializada, buscando atender a demanda do mercado e garantir a qualidade dos empreendimentos. O empreendimento realiza financiamentos e

	empréstimos para as atividades de construção de empreendimentos, por meio de empréstimos com instituições financeiras e emissão de Certificados de recebíveis imobiliários, essas operações são realizadas principalmente através do plano empresário, visando subsidiar os custos de obra.
Gestão de custos	O controle da gestão custos operacionais são monitorados em produtos com margens reduzidas e com demanda inelástica, fornecidos por poucas empresas no Brasil, como o cimento, aço e elevadores. Conta com estratégias de otimização de custos operacionais por meio da eficiência administrativa, curva ABC, negociações com melhores valores na contratação de mão de obra e a realização de boas parcerias permitindo negociação de preço competitivo na compra de produtos e contratação de serviços e contínua retroalimentação dos custos ao longo das negociações.
Impactos econômicos e de mercado	A empresa lida com as oscilações de mercado, ela se baseia em estar bem-posicionada, com bons produtos e uma tradição financeira sólida. Os diretores da empresa monitoram regularmente o mercado, baseando-se em informações e dados para direcionar a empresa de forma prudente. Os principais desafios econômicos estão relacionados com a renda da população, que impacta no mercado e diretamente na capacidade de compra.
Riscos e mitigações	Os principais riscos financeiros são: escassez de financiamento, inadimplência dos clientes e a dificuldade de mão de obra, que aumenta o custo de produção. As medidas para mitigar esses riscos são: manter um relacionamento próximo com instituições financeiras, realizar análises de créditos previamente, investir em formação interna de mão de obra e busca de fontes de financiamento.
Tecnologia na gestão financeira	A ABC utiliza um ERP chamado “UAU”, sistemas de planejamento e acompanhamento de obras, além de ferramentas da Microsoft para produtividade. Ela possui integrações com bancos e utilização do Power BI, proporcionando agilidade na gestão financeira.
Avaliação de resultados	Os resultados são avaliados mensalmente por meio de relatórios que incluem fluxo de caixa e análises por área, identificando variações e adotar medidas corretivas, atualizando relatórios financeiros e indicadores: fluxos de caixa, lucratividade, custo por metro quadrado de construção e taxa interna de retorno.
Perspectivas futuras da empresa	Automação de processos e a implementação de novas tecnologias. Investimento em integrações entre sistemas e em soluções que possam reduzir a dependência de mão de obra. O foco é na melhoria contínua dos processos financeiros para subsidiar a

	tomada de decisão pela alta direção e garantir a sustentabilidade e competividade do negócio no mercado.

Fonte: Dados da entrevista realizada com o Gestor Financeiro. Abril/2024.

A análise dos dados foi feita com base nos indicadores que foram mencionados no tópico anterior, sendo eles: informações gerais, estrutura financeira, planejamento orçamentário, investimentos e financiamentos, gestão de custos, impactos econômicos e de mercado, riscos e mitigações, tecnologia na gestão financeira, avaliação de resultados e perspectivas futuras. Tais indicadores permitem analisar o ambiente interno e externo das empresas, apontando os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da gestão financeira da empresa pesquisada. Para isso, foi feita uma análise de SWOT da área financeira da empresa, sendo ela realizada com o gestor financeiro da empresa.

ANÁLISE SWOT DA GESTÃO FINANCEIRA

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que ajuda a identificar no ambiente externo as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) e no ambiente interno, as forças (Strengths) e fraquezas (Weaknesses) de uma empresa ou projeto, auxiliando na tomada de decisões mais acertadas.

Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças

OPORTUNIDADES:

O déficit habitacional brasileiro é uma oportunidade, mas depende da melhoria das condições econômicas e de renda da população.

Os estudos desenvolvidos revelam que o Brasil despertou interesse de investidores mundiais com evolução no segmento e assim, as incorporadoras e construtoras tiveram de considerar o déficit habitacional brasileiro, destinando recursos para unidades habitacionais a fim de atender classes mais baixas da sociedade, tornando-se assim uma grande oportunidade (Da Rocha, 2009). As empresas podem expandir suas operações, aumentar sua participação no mercado ao direcionar seus projetos para regiões com maior necessidade de habitação, fortalecendo sua marca e sua reputação no mercado imobiliário.

AMEAÇAS:

Escassez de mão de obra e consequente aumento do custo direto da obra

Pesquisas revelam que as empresas enfrentam obstáculos para contratar profissionais qualificados gerando escassez de mão de obra, comprometendo a contratação e muitas vezes, aumentando o custo da obra e assim, torna-se necessário uma política interna de manutenção e qualificação da mão de obra. Os estudos desenvolvidos por Ferreira e De Rezande, (2023), alertam para que os funcionários sejam comunicados e envolvidos no processo de requalificação, não só para que compreendam o sentido estratégico das mudanças, mas também para que naveguem rumo ao futuro juntamente com a organização.

Oscilações do mercado imobiliário

O setor imobiliário apresenta uma distinção quando se analisa o mercado e sua dinâmica podendo perceber a influência das oscilações na oferta e demanda de imóveis sobre a determinação dos preços, aliada a regulamentações legais e investimentos. Sendo assim, os estudos sinalizam que “o campo imobiliário se destaca como singular quando comparado a outros setores da economia devido à sua complexa dinâmica de mercado. Isso ocorre porque a fixação dos preços está sujeita às flutuações na oferta e demanda de imóveis, sendo também impactada por regulamentações legais e investimentos tanto públicos quanto privados” (Lima, 2015 *apud* Farias, 2023, p. 8).

Na economia brasileira, a taxa básica de juros (SELIC) desempenha um papel fundamental quando comparada com a inflação, o Produto Interno Bruto (PIB) e a quantidade de moeda em circulação, sendo possível estabelecer uma relação com o desempenho do mercado imobiliário, isto é, “mudanças nesses indicadores podem afetar a demanda por imóveis, seus preços, as condições de financiamento e o apetite dos investidores no mercado imobiliário.” (Farias, 2023, p. 12). Por exemplo, um aumento na SELIC pode elevar os custos de financiamento, reduzindo a acessibilidade aos imóveis. A inflação pode influenciar os preços dos materiais de construção e dos imóveis, afetando a oferta e a demanda. O crescimento do PIB geralmente indica uma economia saudável, incentivando a confiança dos consumidores e investidores, o que pode aumentar a demanda por

imóveis.

Oscilações da renda da população

Ao adquirir uma residência, os valores anuais que uma família consegue pagar são influenciados principalmente pelo seu nível de renda. No entanto, as condições do mercado de capitais determinam como essa família transforma esses pagamentos anuais no preço de compra do imóvel. Se as taxas de juros estiverem baixas e a inflação for elevada, as famílias estarão dispostas a pagar preços mais altos, mesmo que sua capacidade anual de pagamento permaneça a mesma (Dipasquale; Wheaton, 1998, *apud* Souza *et al*, 2018, p.3).

A dependência das condições de mercado e a oscilação da renda da população, também constituem um risco significativo. Se a renda das famílias diminuir devido a fatores econômicos adversos, como desemprego ou recessão, a capacidade dessas famílias de pagar pelos imóveis reduz-se drasticamente. Isso pode levar a uma queda na demanda por novos imóveis, impactando negativamente as vendas e o fluxo de caixa da empresa. A instabilidade na renda torna o mercado imobiliário mais imprevisível, dificultando o planejamento e a execução de projetos a longo prazo.

PONTOS FORTES:

Possuir certificações ISO 9001 e PBQP-H

A pesquisa revelou que a empresa possui certificação ISO 9001 - uma norma internacional que estabelece os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade - o que no mercado atual transformou-se em uma necessidade uma vez que possibilita adentrar em novos mercados, gerando um aumento da produtividade e de qualidade de produtos disponibilizados ao mercado e consequentemente, aprimorando a imagem da empresa no mercado através de seus produtos confiáveis. A certificação ISO 9001 “tornou-se uma necessidade para as organizações que buscam acesso a novos mercados, aumento da produtividade, melhora da imagem organizacional, diminuição da taxa de produtos defeituosos, entre outros.” (De Nadae, 2009, p.94)

Importante apontar nos estudos que o Programa Brasileiro da Qualidade e

Produtividade do Habitat “(PBQP-H) tem como objetivo básico promover a qualidade e produtividade na construção habitacional, de forma a aumentar a competitividade de seus bens e serviços”. (Brasil, 1998, *apud* Cardoso *et al*, 2014, p.4). Assim, importante destacar algumas diretrizes que orientam o fortalecimento da estrutura produtiva, com foco na força tecnológica e gerencial, bem como a criação e implantação de ações que busquem aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade.

Realizar orçamento prévio com base nos históricos

Uma prática comum pela empresa é utilizar informações de obras anteriores como base para estimar os custos de novos projetos. Esses dados históricos fornecem informações valiosas sobre os materiais, mão de obra e outros custos envolvidos em projetos similares. É visto que um dos fatores primordiais para um resultado lucrativo e o sucesso do construtor é uma orçamentação eficiente.

Orçamentos bem fundamentados contribuem para a credibilidade e a confiança da empresa junto a investidores e clientes, demonstrando um alto nível de profissionalismo e compromisso com a transparência. Isso pode resultar em um maior nível de satisfação e fidelização dos clientes, bem como em melhores condições de negociação com fornecedores e parceiros financeiros (Mattos, 2019).

Investir na qualificação da mão de obra

Existe investimento na qualificação da mão de obra dos funcionários, oferecendo um curso de formação interno, sendo essencial para o sucesso e a produtividade da empresa. O investimento na qualificação e formação da mão de obra interna na empresa promove um ambiente mais capacitado e uma maneira mais eficaz de gerenciar o conhecimento dentro da organização. Assim, como afirma Da Silva e Leal (2016) a valorização do capital intelectual ajuda no conhecimento e aprendizado como característica do funcionário, trazendo resultados positivos e produtivos para a empresa.

Realizar financiamentos em empréstimos para as atividades de construção de empreendimentos

No contexto da construção civil e da empresa, a realização de financiamentos

e empréstimos desempenha um papel fundamental nas atividades de desenvolvimento de empreendimentos. A empresa recorre a financiamentos, empréstimos e emissão de Certificados de Recebíveis Imobiliários para financiar diversas etapas do processo de construção, incluindo a compra de terrenos, o financiamento da construção e o gerenciamento de despesas operacionais. As instituições financeiras e diversos investidores estão dispostos a alocar seus recursos, almejando um retorno financeiro maior (Falcão; França; Longo, 2021).

Desde a aquisição do terreno até a entrega do empreendimento ao cliente, uma quantidade significativa de recursos é necessária para viabilizar o projeto, e isso muitas vezes implica em buscar opções com taxas de juros reduzidas. Ao desenvolver parcerias estratégicas com instituições financeiras ou programas de financiamento específicos para o setor da construção, a ABC pode mitigar os impactos negativos desse ponto fraco.

Monitoramento do controle da gestão de custos operacionais

Dentro da empresa, o controle dos custos operacionais é uma prática constante e essencial. Isso significa monitorar regularmente todas as despesas associadas às operações da empresa, desde custos de materiais e mão de obra até despesas administrativas e operacionais.

Ao manter um controle rigoroso sobre os custos operacionais, a ABC otimiza seus recursos financeiros, identifica possíveis áreas de desperdício ou ineficiência e toma medidas corretivas proativas para melhorar a eficiência operacional. “O objetivo é alcançar uma operação eficiente, racional e lucrativa” (Bruni; Famá, 2004).

Investir em parcerias de longa data

As parcerias de longa data na empresa são fundamentais para o sucesso e sustentabilidade no mercado de construção civil. Isso permite uma comunicação eficaz entre os fornecedores, reduzem custos operacionais por meio de melhores condições nas negociações de preços e oferecem estabilidade ao minimizar interrupções no fornecimento. Além disso, essas parcerias facilitam o acesso a novos mercados e oportunidades de negócios, ampliando o alcance da empresa.

Portanto, investir em relações duradouras com fornecedores, subcontratados, investidores e clientes é essencial para a eficiência operacional e o crescimento a

longo prazo da empresa. “As parcerias entre fornecedores e a empresa têm influência no projeto, em relação ao custo, tempo e qualidade, mas também podem trazer inovação e aumentar a satisfação do cliente. [...]Formatar cada vez mais parcerias entre fornecedores e construtoras para um conjunto de obras é o caminho para que a construtora seja cada vez mais semelhante a uma indústria montadora, preocupando-se mais com o projeto, planejamento geral, controles, operação e com o cliente” (Martins, p.30, 2004 *apud* Guilherme, p. 30, 2007).

Realizar análise de crédito previamente

Na análise de crédito realizada pela ABC, uma consulta no Serasa é efetuada para verificar a situação financeira do cliente. Esse procedimento inclui a análise de crédito prévia, que é fundamental para assegurar a segurança financeira da empresa e mitigar os riscos de inadimplência.

Durante essa análise, são avaliados diversos fatores, como o histórico de crédito do cliente, sua capacidade de pagamento, e eventuais restrições ou pendências financeiras. Em essência, a análise de crédito visa destacar os potenciais riscos nas transações comerciais, com o objetivo de avaliar a capacidade de pagamento de um cliente (Birolo; Cittadin; De Oliveira, 2011).

Avaliar os resultados mensalmente através de relatórios que incluem fluxo de caixa e análises por área

Mensalmente, a ABC realiza a atualização dos relatórios de resultados dos empreendimentos, acompanhando-os por meio da exportação de dados do sistema interno. Esses dados são inseridos em uma planilha utilizada para monitoramento contínuo e replanejamento. A planilha inclui informações detalhadas sobre o fluxo de caixa, permitindo a análise das entradas e saídas financeiras. Além disso, os relatórios mensais contêm análises específicas por área, como *marketing* e vendas, com números atualizados mês a mês. Caso haja aumento nos custos, essa informação é imediatamente revisada e a equipe comercial é informada para ajustar as estratégias conforme necessário.

Essas práticas garantem que a ABC mantenha um controle rigoroso sobre todos os aspectos financeiros e operacionais dos projetos, assegurando uma gestão eficiente e eficaz. Costa (2004) explica que a Tesouraria se encarrega de identificar

oportunidades financeiras, direcionar ações e tomar decisões nas negociações diárias e orçamentárias. A empresa também elabora o Fluxo de Caixa e relatórios gerenciais, que são gerados por meio de interfaces entre a ferramenta de Gestão de Tesouraria e o banco de dados, coletando informações detalhadas de diversos setores conforme necessário.

Acompanhar indicadores financeiros

Os gestores e diretores da empresa monitoram regularmente os indicadores financeiros durante a execução dos empreendimentos e ao final das obras. Esse acompanhamento permite comparar o desempenho entre projetos e avaliar a eficiência administrativa, assegurando a entrega dentro do prazo estipulado. Os dados são compilados em relatórios de resultados do empreendimento, focando principalmente na taxa interna de retorno (TIR), custo por metro quadrado e lucratividade. Esses indicadores oferecem uma visão clara do desempenho financeiro, facilitando a tomada de decisões e ajustes necessários para a sustentabilidade e crescimento da empresa.

Drucker (2001) enfatiza que na administração todas as ações e decisões devem colocar o desempenho econômico em primeiro lugar, a empresa só pode justificar sua existência pelos resultados econômicos que produzir. É um ponto forte da empresa que fornece uma visão clara do desempenho financeiro durante todo o período de execução do empreendimento.

PONTOS FRACOS:

Falta de indicadores financeiros

A empresa utiliza os indicadores financeiros de Lucratividade, Taxa interna de retorno, custo por metro quadrado e o Valor Geral de Venda. Ademais, pode implementar outros indicadores financeiros que podem melhorar a análise e desempenho, como: EBITDA, Margem Bruta, Margem Líquida, Liquidez Geral. (Bruni, 2011, *apud* Pimentel *et al*., 2017)

A utilização de uma gama mais ampla de indicadores financeiros é crucial para fornecer uma visão mais abrangente e detalhada do desempenho financeiro da empresa. Permitirá à ABC identificar com maior precisão áreas de melhoria, otimizar

recursos e maximizar a eficiência operacional. Implementando novos indicadores financeiros, a ABC aprimora sua capacidade de gestão e fortalece sua posição competitiva no mercado, resultando em uma gestão financeira mais robusta e estratégica, o que contribui para o crescimento sustentável da empresa.

Inadimplência dos clientes e escassez de financiamento

Para a empresa a inadimplência e a escassez de financiamento apresentam como os principais riscos envolvidos na operação. O gestor da empresa destacou que a inadimplência dos clientes é um fator crítico. Se o cliente não tem renda, ele não pode comprar ou acaba deixando de fazer pagamentos.

Em um plano empresarial, a saúde da carteira de clientes é vital, pois é vista pelos bancos, assim como o produto. Enquanto o banco pode financiar a empresa a curto prazo (dois a três anos), ele está mais interessado no cliente final, que representa um compromisso de longo prazo (15 a 30 anos). Portanto, a manutenção de uma carteira saudável de clientes é essencial não apenas para a continuidade do fluxo de caixa da empresa, mas também para atrair financiamentos bancários, dado que os bancos valorizam a estabilidade e a fidelidade dos clientes finais.

Dessa maneira, a inadimplência constitui um dos maiores desafios para a eficiência das organizações, independentemente de seu porte ou receita (Sehn; Carlini Jr., 2007, *apud* Magro *et al*., 2015, p. 2). A gestão inadequada desse risco pode culminar em falência. Embora as empresas se esforcem para criar sistemas que mitiguem esse problema, é impossível eliminar completamente a chance de que devedores não cumpram suas obrigações financeiras.

Sugestões de melhoria

Por meio da verificação das dificuldades enfrentadas na empresa ABC, é possível, com base na bibliografia estudada, apontar sugestões para as dificuldades enfrentadas.

Num primeiro momento sugere-se o investimento em programas contínuos de treinamento e desenvolvimento, além de implementar políticas de retenção de talentos. Oferecer incentivos, como bolsas de estudo ou programas de desenvolvimento de carreira, motiva os colaboradores a buscarem constantemente

o aprimoramento profissional. Deve-se incentivar a requalificação dos funcionários e adotar uma abordagem estratégica para o recrutamento interno com possibilidades de progressão de carreira.

Outro ponto relevante a sugerir refere-se a investimentos em automação e uso de tecnologias avançadas que podem reduzir a dependência de mão de obra intensiva, melhorando a eficiência operacional.

Sugere-se ainda, fortalecer parcerias com instituições financeiras para melhores condições de financiamento. Buscar alternativas de investimento mais seguras em períodos de instabilidade econômica são fundamentais. Investir em sistemas de análise de crédito mais sofisticados, que utilizem tecnologias avançadas, como inteligência artificial e big data, para avaliar o risco de crédito com maior precisão.

Por fim, indica-se a implantação de uma certificação de *compliance*, como a ISO 19600 (sistema de gestão de conformidades) bem como a implementação de outros indicadores financeiros complementando os já existentes, como lucratividade e taxa interna de retorno. Esses novos indicadores ampliam as análises realizadas, fornecendo uma compreensão mais abrangente da saúde financeira da empresa. Além disso, permitem uma tomada de decisão mais informada e estratégica, identificando oportunidades de melhoria e antecipando desafios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível realizar um estudo de caso na área financeira da ABC Incorporadora utilizando-se dos estudos teóricos relacionados à Administração Financeira. Foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de uma entrevista que permitiu a coleta de dados de indicadores da gestão financeira da empresa. Da coleta de dados foi feita uma análise SWOT da empresa, apresentando os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Os pontos fortes identificados na empresa foram o acompanhamento de indicadores financeiros, realização de análise de crédito do cliente antes da venda, utilização de um sistema de ERP, realização de parcerias de longa data, controle da gestão de custos operacionais e monitoramento constante, realização de financiamentos e empréstimos para as atividades de construção de empreendimentos, investimento na qualificação da mão de obra, aquisição e

continuação da qualidade conforme as certificações ISO 9001 e PBQP-H, e realização de orçamento prévios com base nos históricos da empresa.

Em relação à análise do ambiente externo, a oportunidade verificada após a análise dos dados coletados na entrevista é a existência de déficit habitacional no mercado brasileiro, permitindo que a empresa continue crescendo em sua principal atividade de construção e incorporação imobiliária. Já as ameaças observadas foram os desafios com as variações de renda da população, dificuldade em encontrar funcionários qualificados e o consequente aumento de custos diretos de mão de obra, oscilações do mercado imobiliário e a dificuldade de negociação de insumos onde existe um oligopólio, como no mercado de cimento, aço e elevadores.

Por fim, como ponto fraco foi apontado a inadimplência de alguns clientes, escassez de financiamento e análise da área financeira com a utilização de poucos indicadores. A respeito da inadimplência dos clientes, a empresa hoje já implementou a verificação de análise de crédito previamente que busca solucionar esse problema. Sobre a escassez de financiamento, a empresa atualmente já procura financiamentos em outras instituições financeiras e a emissão de certificados recebíveis imobiliários, que mitigam essa dificuldade.

A respeito dos indicadores financeiros utilizados pela empresa, quais sejam, lucratividade, taxa interna de retorno, custo por metro quadrado e valor geral de venda para acompanhamento e análise da gestão financeira, apesar de serem bons indicadores, a utilização apenas destes três, é um ponto fraco. Da análise foi possível apresentar como sugestões de melhoria a utilização de mais quatro indicadores, sendo EBITDA, margem bruta, margem líquida e liquidez geral.

A utilização do EBITDA vai permitir verificar o quanto a empresa é eficiente em transformar a sua receita em geração de caixa operacional efetivamente. A margem bruta apresentará o quanto a empresa obteve de resultado imediato da sua atividade, enquanto a margem líquida vai medir a viabilidade e eficiência da empresa e quanto sobra de dinheiro gerado pelas vendas da companhia. Por fim, a liquidez geral vai demonstrar se a empresa tem capital suficiente para honrar seus compromissos, se está em dificuldades e como está a saúde financeira de longo prazo. Esses resultados vão facilitar à ABC Incorporadora a tomar decisões mais assertivas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, **Análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro.** São Paulo: Atlas, 2002.

BRIGHAM, Eugene F.;GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira:** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2001.

BÄCHTOLD, Ciro; **Contabilidade Básica**. Curitiba- PR: Ed. e-Tec Brasil.

COTRIM, Paula Mascarenhas. **Instrumentos de captação do mercado imobiliário**. Monografia de Bacharelado, Instituto de Economia UFRJ, 2012.

BIROLO, Paula Bez; CITTADIN, Andréia; DE OLIVEIRA, Cleyton Ritta. Análise de crédito por meio de modelos de previsão de insolvência: um estudo de caso na Empresa Cerâmica Alfa SA. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 10, n. 29, p. 27-39, 2011.

BRITO, Breno de Xavier; CARDOSO, Alberto Lemos. **Administração Financeira e Orçamentária**. Goiânia. UCG, 2002.

BORNIA, Antônio Cezar. **Análise gerencial de custos**: Aplicação em empresas moderna. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, Nilo Sérgio Carneiro et al. **Análise de implantação de sistema informatizado gestão de caixa**: o caso da Fiat Automóveis SA. 2004.

CARDOSO, C., FERREIRA, C., GODOY, V., HIPPERT, M. A. **A importância do APO nos requisitos de certificação do PBQP-H**. 2014.

DE NADAE, Jeniffer; DE OLIVEIRA, José Augusto; DE OLIVEIRA, Otávio José. Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: estudos de casos múltiplos. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, n. 4, p. 93-93, 2009.

DA ROCHA, Silvio Augusto Ca. O déficit habitacional e a sustentabilidade econômica e financeira das empresas vinculadas ao segmento imobiliário brasileiro. **Latin American Real Estate Society** (LARES), 2009.

DA SILVA INÁCIO, Luiz Paulo; LEAL, Carla Cristina Rodrigues. A importância da qualificação da mão-de-obra para a empresa Monsanto do município de Santa Helena de Goiás, **Anais**... Jornada Acadêmica da UEG campus Santa Helena de Goiás. 2016.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel,2001. Pg 32.

ESTADÃO IMÓVEIS. Qual é a diferença entre construtoras, incorporadoras e empreiteiras? Disponível em: https://imoveis.estadao.com.br/noticias/descubra-a-diferenca-entre-construtoras-incorporadoras-e-empreiteiras-estadao-imoveis/. Acesso em 25 de fevereiro de 2024.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

FERREIRA, Paul; DE RESENDE, Paulo Tadeu. O que fazer diante da falta de profissionais qualificados? Rio de Janeiro, **GV-EXECUTIVO**, v. 22, n. 3, 2023.
FARIAS, Paulo Henrique Ribeiro. Análise da dinâmica do setor imobiliário em Goiânia e Aparecida de Goiânia durante o período de 2016 a 2020, 2023.

FALCÃO, Daniel Ferreira; FRANÇA, Alexandre Palácio; LONGO, Orlando Celso. Fontes de recursos para financiamento da incorporação imobiliária, Curitiba: **Brazilian Journal of Development**, 2021.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015
FREZATTI, Fábio, **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10ª. Edição. São Paulo. Editora Pearson Addison Wesley, 2004.

GIUZIU, Roberto; CANUTO, Simone Aparecida. Implementando **ERP**: Principais passos para aquisição e implementação de um sistema informatizado de gestão empresarial. São Paulo, Editora Nelpa 2023.

GUILHERME, Kelly Cristina Jovanini. Parcerias entre construtoras e fornecedores de materiais e componentes. 2007. Tese de Doutorado. EPUSP.

HOJI, Masakazu **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle orçamentário e controle financeiro.São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estátistica. **Contas Nacionais Trimestrais**: resultados do quarto trimestre de 2020. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/contas-nacionais/9150-contas-nacionais-trimestrais.html. Acesso em 25 de fevereiro de 2024.

JARDIM, Eugênio de Britto. **Empresas de pequeno porte**: gestão estratégica e

política de pessoal. Goiânia: Editora Vieira, 2009.

JUNIOR, Cícero Caiçara. **Sistemas integrados de gestão**: E.R.P – uma abordagem gerencial. Revista Atual e Ampliada, Curitiba: Ibpex, 2012.

LUZIO, Eduardo. **Finanças corporativas**: teoria e prática – estudos de casos sobre geração e destruição de valor em empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
LEMES JÚNIOR A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras aplicações e casos nacionais. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

MAGRO, Cristian Baú Dal; MONDINI, Vanessa Edy Dagnoni; HEIN, Nelson. Gestão dos riscos de inadimplência dos tomadores de crédito: Um estudo em uma cooperativa de crédito. **Pensar Contábil**, v. 17, n. 62, 2015.

MATARAZZO, DANTE CARMINE, **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial/ Dante Carmine Matarazzo. - 7. ed. - São Paulo: Atlas,2010.
MINISTÉRIO DA INTEGRAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Dados revisados do déficit habitacional e inadequação de moradias nortearão políticas públicas**, site do GOV.BR, acessado em 18/11/2023. https://www.gov.br/mdr/pt-br/noticias/dados-revisados-do-deficit-habitacional-e-inadequacao-de-moradias-nortearao-politicas-publicas.

MATTOS, Aldo Dórea. **Como preparar orçamentos de obras**. São Paulo: Oficina de Textos, 2019.

OLIVO, Ana Maria; BOSCHILIA, Luiz. **Contabilidade geral e gerencial**: conceitos introdutórios para os cursos superiores de tecnologia. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2012.

PADILHA, Thais C. C. ; MARINS, Fernando A. S. **Sistemas ERP**: características, custos e tendências-Revista Produção, v. 15, n. 1, p. 102-113, Jan./Abr. 2005. Acesso em 11/11/2023. https://www.scielo.br/j/prod/a/cV6H5xKGLrQqR9mjS8N4Kxn/?format=pdf&lang=pt
PIMENTEL, F. D. et al. Indicadores financeiros para a avaliação de desempenho de empresas de construção civil. In: **Anais**... Congresso UFU de Contabilidade. 2017.
RASOTO, Armando et al. **Gestão financeira**: enfoque em inovação. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

ROSS, Stephen A.; WASTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Pág. 223, São Paulo: Atlas,2002.

ROSS, STEPHEN A.; WESTERFIELD, RANDOLPH W.;JORDAN, BRADFORD D.; LAMB, ROBERTO. **Fundamentos de administração financeira**.Porto Alegre : AMGH, 2013.
SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de custos**: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel/ Alceu, Souza, Ademir Clemente – São Paulo: Atlas, 2007.

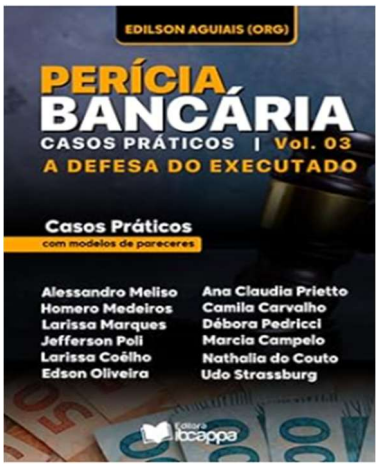
SOUZA, Paulo Vitor Souza de; COSTA, Jeivison Rafael Barbosa da; SILVA, Evaldo José da. A relação dos fatores econômico-financeiros das empresas do setor de construção civil com os preços no mercado imobiliário. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis** da UERJ, v. 22, n. 3, p. 3-17, 2018.

SILVA, Adriana Barbosa Sousa. **Capital de Giro e Análise financeira**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A, 264 p, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS². **Entenda as diferenças entre contas a receber e pagar**- 2017. IN:https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/entenda-as-diferencas-entre-contas-a-receber-e-a-pagar,0f911219dcf2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=Contas%20a%20pagar%20s%C3%A3o%20basicamente,liquidados%20como%20fornecedores%20ou%20impostos. Acesso em 15 de setembro de 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira**: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.



AGUIAIS, Edilson (org). Goiânia: IBCAPPA Editora, 2022.

"Capítulo 9: Regimes de Capitalização, Taxas, Juros & Multa.
PERÍCIA BANCÁRIA: CASOS PRÁTICOS VOL. 3 – A DEFESA DO EXECUTADO"

Edson Martins de Oliveira[3]

O livro **Perícia Bancária: Casos práticos – Vol. 03: A defesa do executado** é um elo entre profissionais da área de administração, ciências contábeis e ciências econômicas com os operadores do direito, trazendo para o centro do debate a dimensão garantista da execução. , etapa final de um processo), mostrando que cumprir decisões judiciais não significa suprimir direitos. A obra convida advogados, peritos (administradores, contadores, economistas) e magistrados a repensarem a execução como fase meramente mecânica, propondo uma prática orientada à justiça material e ao devido processo legal.

Em vez do automatismo executório, defende-se uma atuação técnica e estratégica que fortalece o contraditório, a ampla defesa e a proporcionalidade. Com base em casos práticos, o livro demonstra caminhos para impugnar cálculos, revisar juros, identificar capitalizações indevidas, tarifas não pactuadas e eventuais abusos. Mostra como formular quesitos eficazes, pedir a produção de prova pericial e mapear nulidades, prescrição e demais teses defensivas. Valoriza a transparência metodológica, a rastreabilidade dos números e a clareza na comunicação com o juízo. Ao equilibrar a assimetria informacional entre instituições financeiras e executados, aponta para decisões mais justas e fundamentadas. O resultado é um roteiro de estratégia processual e boas práticas periciais que transforma a execução em verdadeiro espaço de garantia de direitos. É um convite a unir técnica, ética e precisão analítica na defesa do executado.

[3] Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA. E-mail: edson.oliveira@unialfa.com.br

REGIMES DE CAPITALIZAÇÃO, TAXAS, JUROS & MULTA

A matemática financeira constitui um pilar fundamental para a compreensão das dinâmicas econômicas e das operações comerciais, sendo indispensável para profissionais de diversas áreas, como finanças, contabilidade, administração e economia. No contexto jurídico, a sua aplicação se mostra particularmente relevante em cenários de perícia, especialmente a perícia bancária, em que a interpretação e o cálculo de juros, multas e taxas podem determinar o desfecho de disputas e garantir a equidade nas relações contratuais. O **Capítulo 9, intitulado "Regimes de Capitalização, Taxas, Juros & Multa"**, de uma obra que tem um foco em casos práticos de perícia bancária, propõe-se a ser um guia introdutório e esclarecedor sobre conceitos elementares, frequentemente geradores de dúvidas entre acadêmicos e profissionais em início de carreira.

Este capítulo se insere em um cenário no qual a clareza conceitual da matemática financeira é crucial para a formação e o aprimoramento profissional. O autor, ciente das dificuldades observadas ao longo dos anos – tanto em sua própria jornada acadêmica e profissional quanto a de seus colegas –, busca preencher lacunas e oferecer uma perspectiva mais didática e enraizada nas bases do conhecimento. A proposta do capítulo não é apresentar uma "varinha de condão" ou um "método milagroso", mas sim reforçar a importância do estudo contínuo e da solidificação de conceitos básicos para o domínio pleno da matéria.

O objetivo desta resenha é apresentar o Capítulo 9, destacando sua estrutura, clareza na apresentação dos conceitos e a profundidade de suas discussões. Buscar identificar os pontos fortes da abordagem do autor, suas principais contribuições para o público acadêmico e profissional, bem como as limitações e possíveis lacunas que poderiam ser exploradas para enriquecer ainda mais o conteúdo.

AS DIFICULDADES EM ANALISAR OS TERMOS DA MATEMÁTICA FINANCEIRA

O Capítulo 9 inicia sua discussão com uma introdução que contextualiza as dificuldades recorrentes no entendimento de regimes de capitalização, taxas, juros e multa, temas centrais da matemática financeira. O autor compartilha sua própria experiência e a de colegas, destacando a percepção de que, apesar da vasta literatura existente, a abordagem de certos termos e símbolos pode, por vezes, gerar mais confusão do que clareza. Ele ressalta que o objetivo do capítulo não é revolucionar o tema, mas sim contribuir de forma complementar, enfatizando que o domínio da matemática financeira advém do estudo contínuo e da absorção profunda dos conceitos essenciais. A premissa fundamental da matemática financeira, conforme o autor, é o "estudo do valor do dinheiro no tempo",

ilustrando que uma unidade monetária não possui o mesmo valor em datas distintas.

Antes de aprofundar nos regimes de capitalização, o capítulo apresenta uma seção dedicada a conceitos cruciais, definindo termos como:

- **CAPITAL (C) e/ou VALOR PRESENTE (VP):** O valor inicial de uma aplicação, contratação ou empréstimo.
- **TAXA (I):** O coeficiente que remunera o capital.
- **PRAZO (P):** A unidade de tempo de utilização do capital.
- **JUROS (J):** A remuneração do capital utilizado.
- **MONTANTE (M) e/ou VALOR FUTURO (VF):** O capital acrescido da remuneração dos juros.

REGIMES DE CAPITALIZAÇÃO E TAXAS

Subsequentemente, o capítulo mergulha nos Regimes de Capitalização, um termo que, segundo o autor, pode gerar dúvidas para iniciantes. A capitalização é analisada sob dois aspectos: contínua e discreta. Enquanto a capitalização contínua ocorre com juros recebidos em períodos reduzidos, a discreta acontece no início ou no final do período. O foco principal, contudo, recai sobre os dois tipos básicos de regimes de capitalização:

- **Juros Simples:** Compreende-se que o valor base para o cálculo dos juros é sempre o capital inicial. O crescimento dos juros é linear, assemelhando-se a uma progressão aritmética. A fórmula apresentada é J = C x I x N, onde **J** são os juros, **C** é o capital, **I** é a taxa de juros e **N** é o prazo.
- **Juros Compostos:** Neste regime, a base para o cálculo dos juros é o saldo devedor final de cada período, ou seja, os juros são capitalizados sobre juros. O crescimento é exponencial, similar a uma progressão geométrica. A fórmula fornecida para o cálculo dos juros é $J = C \times [(1 + i)^n - 1]$.

A seção sobre Taxas reitera sua definição como o coeficiente de remuneração do capital, enfatizando que, dependendo do contexto, o termo pode gerar ambiguidades. O autor complementa que as taxas podem ser apresentadas de duas formas: percentual (em "centos") e unitária (em "unidade").

Juros e suas modalidades mais conhecidos

O tema Juros é apresentado como o termo mais conhecido e debatido em operações financeiras. O capítulo explora a antiguidade do conceito de juros, citando inclusive o livro de Deuteronômio da Bíblia Sagrada para ilustrar sua presença em discussões históricas. O autor classifica os juros em três modalidades principais:

- **Juros Remuneratórios:** Destinados a remunerar o capital em investimentos, financiamentos e empréstimos, também conhecidos como juros contratuais.
- **Juros Compensatórios:** Devidos quando um capital não esteve à disposição do proprietário por alguma ação danosa de terceiro, resultando na perda de rendimentos. São também chamados de indenizatórios.
- **Juros Moratórios:** Incidem sobre o devedor que não cumpriu um compromisso financeiro na data de vencimento pactuada. Conhecidos como juros de mora.

A Multa como elemento de penalidade

A seção Multa aborda a penalidade imposta em casos de inadimplemento contratual, onde o credor busca compensação pela quebra de contrato. A multa, também denominada multa de mora, é expressa em percentual.

CONCLUSÃO

A intenção do autor foi de oferecer uma contribuição complementar, baseada em suas experiências, para o entendimento dos temas. O autor reflete sobre sua própria jornada, marcada por desafios na compreensão de terminologias e simbologias complexas, e expressa a esperança de que o capítulo ajude os leitores a sanarem dúvidas sobre regimes de capitalização, taxas, juros e multa.

Sua abordagem didática, a linguagem acessível e a clareza na apresentação das definições básicas de capital, taxa, prazo, juros e montante são pontos positivos que facilitam o aprendizado inicial. A distinção entre juros simples e compostos, bem como a classificação das diferentes modalidades de juros (remuneratórios, compensatórios e moratórios) e da multa, são contribuições valiosas para a compreensão do vocabulário financeiro e jurídico.

Em suma, o Capítulo 9 serve como um bom ponto de partida para a introdução aos fundamentos da matemática financeira, especialmente para quem está iniciando os estudos na temática. Ele é um lembrete importante da necessidade de dominar os conceitos básicos para construir um conhecimento sólido.

O livro, de maneira geral, contribui para o aperfeiçoamento dos profissionais que

trabalham com captação de recursos financeiros, como empréstimos bancários, em nome das empresas na qual atuam. Uma vez que fazer a análise detalhada de empréstimos bancários, por exemplo, antes do contrato ser assinado pode evitar surpresas financeiras indesejadas posteriormente.