REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

A FUNÇÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES: PLANEAMENTO, DECISÃO, CONTROLO E CRIAÇÃO DE VALOR

THE FINANCIAL FUNCTION IN ORGANIZATIONS: PLANNING, DECISION-MAKING, CONTROL AND VALUE CREATION

Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas

• 22/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/795170823

Manuel Martins Kidito Xavier da Gama[1]

RESUMO

A função financeira ocupa uma posição central na gestão das organizações, na medida em que assegura a mobilização, a aplicação e o controlo dos recursos financeiros necessários à realização dos objetivos estratégicos e operacionais. Num contexto marcado pela incerteza, pela transformação digital, pela pressão competitiva e pela exigência de sustentabilidade, a gestão financeira ultrapassa a dimensão tradicional de registo contabilístico e de cumprimento de obrigações, assumindo um papel de apoio à decisão, coordenação e criação de valor. O presente artigo tem como objetivo analisar, numa perspetiva teórico-conceptual, o papel da função financeira nas organizações, destacando as suas principais áreas de intervenção: planeamento financeiro, decisões de investimento, financiamento, gestão do fundo de maneio, controlo financeiro, análise de desempenho, gestão do risco e articulação com a estratégia. Metodologicamente, adota-se uma abordagem qualitativa, de natureza teórica, assente numa revisão narrativa da literatura clássica e contemporânea sobre finanças empresariais e gestão. A análise evidencia que a eficácia da função financeira depende da integração entre informação fiável, disciplina de gestão, capacidade analítica, ética, comunicação interfuncional e orientação para o longo prazo. Conclui-se que a função financeira deve ser entendida como parceiro estratégico da gestão, contribuindo não apenas para a estabilidade e solvabilidade, mas também para a competitividade, resiliência e sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Função financeira; Gestão financeira; Planeamento; Controlo; Decisão; Criação de valor.

ABSTRACT

The financial function occupies a central position in organizational management by ensuring the mobilization, allocation and control of

financial resources required to achieve strategic and operational objectives. In a context shaped by uncertainty, digital transformation, competitive pressure and sustainability demands, financial management goes beyond traditional bookkeeping and compliance, becoming a key contributor to decision support, coordination and value creation. This article aims to examine the role of the financial function in organizations from a theoretical and conceptual perspective, emphasizing its main areas of intervention: financial planning, investment decisions, financing, working capital management, financial control, performance analysis, risk management and strategic alignment. Methodologically, it adopts a qualitative theoretical approach based on a narrative review of classical and contemporary literature on corporate finance and management. The analysis shows that the effectiveness of the financial function depends on the integration of reliable information, management discipline, analytical capabilities, ethics, cross-functional communication and a long-term orientation. It concludes that the financial function should be understood as a strategic partner of management, contributing not only to stability and solvency but also to organizational competitiveness, resilience and sustainability.

Keywords: Financial function; Financial management; Planning; Control; Decision-making; Value creation.

1. INTRODUÇÃO

A gestão das organizações exige decisões permanentes sobre recursos escassos, prioridades, riscos e resultados. Entre esses recursos, os financeiros assumem particular relevância, porque condicionam a capacidade de adquirir meios, remunerar trabalhadores, desenvolver operações, investir, inovar e cumprir

compromissos. A função financeira constitui, por isso, uma dimensão transversal da gestão: relaciona-se com a produção, marketing, recursos humanos, logística, tecnologia e governação. (Brealey et al., 2020; Ross et al., 2019).

Tradicionalmente, a função financeira foi associada à contabilidade, tesouraria e obtenção de fundos. Embora estas atividades permaneçam essenciais, a evolução dos mercados, a complexidade das organizações e a velocidade das decisões ampliaram o seu campo de atuação. Hoje, espera-se que a área financeira produza informação relevante, antecipe necessidades de liquidez, avalie alternativas de investimento, acompanhe indicadores de desempenho e participe na formulação e execução da estratégia.

A relevância da função financeira é especialmente visível em períodos de instabilidade económica, inflação, restrição de crédito, alterações cambiais e disrupções tecnológicas. Uma organização pode apresentar crescimento de vendas e, simultaneamente, enfrentar dificuldades de tesouraria; pode aumentar os lucros contabilísticos e destruir valor através de investimentos inadequados; ou pode dispor de recursos, mas aplicá-los sem critérios consistentes de prioridade. Tais situações demonstram que a sustentabilidade organizacional não depende apenas de vender mais ou reduzir custos, mas de gerir de forma integrada os fluxos financeiros e as decisões que os originam.

O problema que orienta este artigo consiste em compreender de que modo a função financeira contribui para a eficiência, a sustentabilidade e a criação de valor nas organizações. O objetivo geral é analisar o papel da função financeira e as suas principais dimensões de intervenção. Como objetivos específicos, pretende-se:

(i) clarificar o conceito e a evolução da função financeira; (ii) sistematizar as decisões fundamentais de investimento, financiamento e distribuição; (iii) examinar o planeamento, o orçamento e o controlo financeiro; (iv) discutir a gestão do fundo de maneio, a liquidez e o risco; e (v) evidenciar os desafios contemporâneos e as competências requeridas ao profissional financeiro.

O artigo estrutura-se em secções que abordam o enquadramento conceptual e metodológico, as áreas centrais da gestão financeira, a relação com a estratégia, os desafios atuais, a discussão e as conclusões.

2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DA FUNÇÃO FINANCEIRA

2.1. Conceito E Âmbito

A função financeira pode ser definida como o conjunto de atividades, processos e decisões destinados a assegurar a obtenção, a aplicação e o acompanhamento dos recursos financeiros de uma organização, em condições compatíveis com os seus objetivos, riscos e horizonte temporal. Esta definição integra três dimensões: captação de recursos, afetação eficiente dos recursos e controlo dos resultados financeiros.

A gestão financeira, enquanto disciplina, estuda os princípios e instrumentos que orientam decisões sobre ativos, passivos, capitais próprios, fluxos de caixa e valor. Brealey, Myers e Allen (2020) salientam que as decisões financeiras se relacionam, fundamentalmente, com investimento, financiamento e gestão dos recursos distribuídos aos investidores. Ross, Westerfield e Jordan

(2019) reforçam a importância da análise dos fluxos de caixa e da relação entre risco e retorno. (Brealey et al., 2020; Ross et al., 2019).

No plano organizacional, a função financeira não se limita ao departamento financeiro. Embora exista uma unidade responsável por tesouraria, contabilidade, orçamento ou controlo de gestão, as decisões com consequências financeiras são tomadas em diferentes áreas. A aquisição de equipamentos, a contratação de pessoal, a política comercial, a gestão de stocks e a definição de preços afetam custos, receitas, necessidades de capital e liquidez. A função financeira deve, portanto, assumir um papel integrador e consultivo, sem substituir a responsabilidade dos gestores operacionais.

2.2. Evolução da Função Financeira

A evolução da função financeira pode ser compreendida através de uma passagem gradual de uma orientação predominantemente administrativa para uma orientação analítica e estratégica. Numa fase inicial, predominavam a escrituração, a elaboração de demonstrações financeiras, a gestão de pagamentos e a procura de financiamento. Posteriormente, a análise financeira, o orçamento, o planeamento de tesouraria e a avaliação de investimentos ganharam maior importância.

A abordagem contemporânea incorpora gestão de risco, análise de cenários, tecnologia, indicadores de desempenho, governação e sustentabilidade. A função financeira participa na definição de metas, na avaliação de alternativas estratégicas e na monitorização de resultados. Esta evolução não elimina as tarefas tradicionais; antes, exige que sejam executadas com rigor e automatização, libertando capacidade para atividades de maior valor analítico.

2.3. Objetivos da Gestão Financeira

O objetivo da gestão financeira não deve ser reduzido à maximização imediata do lucro contabilístico. O lucro é relevante, mas não equivale necessariamente a caixa disponível nem considera, por si só, o risco, o tempo ou o custo dos recursos utilizados. A perspetiva de criação de valor procura avaliar se as decisões geram benefícios superiores ao custo do capital e se contribuem para a continuidade da organização (Damodaran, 2015).

Entre os objetivos da função financeira destacam-se: assegurar liquidez e solvabilidade; apoiar a rentabilidade; otimizar a estrutura de capital; selecionar investimentos economicamente justificáveis; controlar custos e desvios; reduzir exposição a riscos; garantir informação tempestiva; e contribuir para a sustentabilidade financeira. Estes objetivos podem entrar em tensão, exigindo equilíbrio entre curto e longo prazo.

3. METODOLOGIA

O artigo adota uma abordagem qualitativa, teórico-conceptual, baseada numa revisão narrativa da literatura sobre finanças empresariais, gestão financeira e controlo. Foram mobilizadas obras de referência em finanças corporativas, orçamento, análise financeira e gestão estratégica, privilegiando conceitos consolidados e instrumentos amplamente utilizados. A revisão narrativa permite organizar contributos teóricos, identificar relações entre dimensões da função financeira e construir uma síntese interpretativa.

Não se pretende apresentar resultados empíricos nem afirmar exaustividade bibliográfica. O contributo do trabalho reside na sistematização integrada das principais responsabilidades da função

financeira e na discussão das suas implicações para a gestão organizacional. Estudos futuros poderão testar empiricamente as relações aqui discutidas em organizações de diferentes sectores, dimensões e contextos nacionais.

4. AS DECISÕES FUNDAMENTAIS DA FUNÇÃO FINANCEIRA

4.1. Decisão de Investimento

A decisão de investimento consiste na seleção de ativos, projetos e iniciativas capazes de gerar benefícios futuros. Pode envolver equipamentos, instalações, tecnologia, expansão geográfica, desenvolvimento de produtos, formação ou transformação digital. Como os recursos são limitados, a avaliação deve comparar alternativas e considerar custos iniciais, benefícios esperados, duração, risco e impacto estratégico.

Entre os instrumentos clássicos de avaliação destacam-se o valor atual líquido (VAL), a taxa interna de rentabilidade (TIR), o período de recuperação do investimento e a análise de cenários. O VAL estima a diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros e o investimento inicial, utilizando uma taxa de desconto coerente com o risco e o custo de capital. Em regra, um VAL positivo indica criação de valor, desde que as estimativas e pressupostos sejam consistentes (Brealey et al., 2020; Damodaran, 2015).

A TIR corresponde à taxa que torna o VAL igual a zero. Embora útil para comunicação e comparação, pode produzir ambiguidades em projetos com fluxos de caixa não convencionais ou quando se comparam projetos de dimensão diferente. Por isso, deve ser interpretada em conjunto com o VAL e com a análise de risco. O período de recuperação, por sua vez, informa sobre o tempo

necessário para recuperar o investimento, mas tende a ignorar fluxos posteriores e o valor temporal do dinheiro.

A avaliação de investimentos não deve ser exclusivamente financeira. A coerência com a estratégia, a capacidade de execução, as externalidades, os impactos ambientais e sociais e a dependência tecnológica podem alterar a decisão. Uma análise robusta explicita pressupostos, identifica variáveis críticas e considera cenários otimista, base e adverso.

4.2. Decisão de Financiamento

A decisão de financiamento procura determinar a combinação adequada de capitais próprios e dívida para suportar os ativos e as operações. O financiamento por capitais próprios oferece maior flexibilidade e não impõe pagamentos contratuais de juros, mas pode implicar diluição de participação e expectativas de retorno. A dívida pode beneficiar fiscalmente e preservar controlo acionista, mas aumenta compromissos fixos e exposição a incumprimento (Brigham & Ehrhardt, 2017; Ross et al., 2019).

A estrutura de capital deve considerar custo, risco, maturidade, garantias, condições de mercado e capacidade de geração de caixa. Não existe uma composição universalmente ótima: organizações com fluxos estáveis podem suportar níveis de dívida diferentes daqueles que operam em mercados voláteis ou com receitas incertas. A decisão deve ainda evitar desfasamentos entre maturidade dos ativos e vencimento dos financiamentos.

A diversificação das fontes de financiamento reduz dependência de um único credor ou instrumento. Em função do contexto, podem ser considerados crédito bancário, leasing, instrumentos de

mercado, reinvestimento de resultados, capital de investidores e financiamento de fornecedores. A escolha exige análise de custos explícitos e implícitos, covenants, garantias e efeitos sobre autonomia financeira.

4.3. Política de Distribuição de Resultados

A política de distribuição define a proporção dos resultados que será entregue aos proprietários e a parcela retida para financiar crescimento, inovação ou reforço de reservas. Uma distribuição elevada pode satisfazer expectativas de remuneração, mas reduzir recursos internos e aumentar a necessidade de financiamento externo. A retenção excessiva, por outro lado, pode ser ineficiente quando não existem oportunidades de investimento com retorno adequado.

A decisão deve conciliar oportunidades de crescimento, liquidez, solvabilidade, expectativas dos investidores e estabilidade da política. Mais do que estabelecer uma percentagem fixa, importa avaliar a capacidade de geração de caixa, os compromissos futuros e a qualidade dos projetos disponíveis.

5. PLANEAMENTO FINANCEIRO E ORÇAMENTO

5.1. Planeamento Financeiro

O planeamento financeiro traduz objetivos estratégicos em necessidades de recursos, receitas, custos, investimentos e fluxos de caixa. Permite antecipar desequilíbrios, avaliar a viabilidade de planos e coordenar decisões entre áreas. O planeamento pode assumir horizonte de curto prazo, associado à tesouraria e

operações, e horizonte de médio e longo prazo, ligado à expansão, estrutura de capital e sustentabilidade.

Um plano financeiro consistente integra demonstrações previsionais, pressupostos operacionais, calendário de investimentos, fontes de financiamento e cenários. As projeções devem ser construídas com participação dos responsáveis pelas atividades, evitando que a área financeira produza estimativas desligadas da realidade operacional.

5.2. Orçamento Como Instrumento de Gestão

O orçamento constitui uma expressão quantitativa dos planos organizacionais para determinado período. Pode abranger orçamento de vendas, produção, compras, pessoal, despesas administrativas, investimentos, tesouraria e demonstrações financeiras. A sua função não é apenas limitar despesas; serve para comunicar prioridades, atribuir responsabilidades e estabelecer referências de desempenho (Anthony & Govindarajan, 2007).

O processo orçamental envolve definição de pressupostos, recolha de informação, negociação de metas, consolidação, aprovação, execução e acompanhamento. Um orçamento excessivamente rígido pode dificultar a adaptação, enquanto um orçamento pouco exigente compromete disciplina e responsabilização. A solução passa por combinar metas claras com revisões periódicas e mecanismos de ajustamento.

5.3. Orçamento Tradicional, Orçamento Flexível e Previsões Contínuas

O orçamento tradicional é elaborado para um período fixo e tende a manter os valores aprovados. O orçamento flexível ajusta referências ao nível real de actividade, permitindo distinguir variações decorrentes do volume das variações de eficiência ou preço. As previsões contínuas (rolling forecasts) atualizam regularmente as estimativas para um horizonte futuro, reforçando a capacidade de resposta.

A escolha do instrumento depende da estabilidade do ambiente, da complexidade operacional e da maturidade dos sistemas de informação. Em contextos voláteis, previsões frequentes e cenários podem ser mais úteis do que a dependência exclusiva de um orçamento anual.

6. TESOURARIA, LIQUIDEZ E FUNDO DE MANEIO

6.1. Gestão de Tesouraria

A tesouraria assegura que a organização dispõe de meios líquidos para cumprir obrigações nos prazos previstos. A gestão de caixa envolve previsão de entradas e saídas, controlo de saldos, programação de pagamentos, cobrança de clientes, relacionamento bancário e aplicação temporária de excedentes. A insuficiência de caixa pode comprometer salários, fornecedores, impostos e continuidade operacional, mesmo quando a organização apresenta resultados contabilísticos positivos.

A previsão de tesouraria deve identificar períodos de maior pressão, atrasos prováveis e necessidades de financiamento. O acompanhamento diário ou semanal, conforme a dimensão e o risco, permite antecipar decisões. A disciplina de pagamentos e recebimentos deve respeitar contratos, legislação e princípios éticos,

evitando que a gestão de liquidez seja transferida de forma abusiva para fornecedores ou trabalhadores.

6.2. Fundo de Maneio

O fundo de maneio relaciona os ativos correntes com os passivos correntes e representa uma dimensão da capacidade de financiar o ciclo operacional. A gestão do fundo de maneio concentra-se, em particular, em existências, contas a receber e contas a pagar. O excesso de existências imobiliza recursos e aumenta custos de armazenagem; prazos de cobrança prolongados elevam a necessidade de financiamento; e prazos de pagamento mal geridos podem comprometer relações comerciais.

O ciclo de conversão de caixa permite compreender o tempo entre o pagamento de recursos operacionais e o recebimento das vendas. A redução sustentável desse ciclo pode libertar liquidez, mas deve respeitar a qualidade do serviço, a continuidade produtiva e a relação com parceiros. A otimização não significa simplesmente reduzir stocks ou atrasar pagamentos; significa ajustar políticas ao risco e às características do negócio.

6.3. Crédito e Cobrança

A política de crédito comercial deve equilibrar expansão das vendas e risco de incumprimento. A avaliação de clientes, limites de crédito, prazos, garantias, monitorização de atrasos e procedimentos de cobrança são componentes essenciais. Uma política demasiado restritiva pode perder oportunidades comerciais; uma política permissiva pode gerar dívidas incobráveis e custos financeiros.

A cobrança deve ser profissional, documentada e proporcional. A informação sobre antiguidade de saldos, concentração de clientes e comportamento de pagamento permite priorizar ações e rever condições. A cooperação entre finanças e área comercial é indispensável para que as condições de venda sejam compatíveis com a capacidade de cobrança.

7. CONTABILIDADE, INFORMAÇÃO E ANÁLISE FINANCEIRA

7.1. Informação Financeira Como Base da Decisão

A contabilidade fornece uma representação estruturada das operações e da posição financeira. As demonstrações financeiras — balanço, demonstração de resultados, demonstração dos fluxos de caixa e notas — permitem avaliar recursos, obrigações, desempenho e liquidez. A qualidade da informação depende de consistência, tempestividade, comparabilidade, verificabilidade e adequada divulgação (Ross et al., 2019).

A função financeira deve garantir que a informação não é apenas produzida, mas compreendida e utilizada. Relatórios extensos sem interpretação podem dificultar a decisão. É necessário selecionar indicadores relevantes, explicar variações, explicitar limitações e relacionar resultados financeiros com fatores operacionais.

7.2. Análise por Indicadores

A análise financeira utiliza rácios e indicadores para avaliar liquidez, solvabilidade, atividade e rentabilidade. Indicadores de liquidez, como a liquidez corrente e a liquidez reduzida, ajudam a examinar a capacidade de cobertura de obrigações de curto prazo. Rácios de endividamento e autonomia financeira permitem analisar a

estrutura de financiamento. Indicadores de atividade observam rotação de existências, prazo médio de recebimento e pagamento. Indicadores de rentabilidade, como margem operacional e retorno sobre ativos ou capitais próprios, relacionam resultados com bases de recursos (Gitman & Zutter, 2015).

Os indicadores não devem ser interpretados isoladamente. Um rácio elevado pode resultar de uma situação favorável ou de ativos improdutivos; uma liquidez aparentemente confortável pode esconder recebíveis de difícil cobrança; e uma rentabilidade elevada pode estar associada a risco excessivo. A comparação com períodos anteriores, orçamento, concorrentes e padrões sectoriais melhora a interpretação.

7.3. Análise de Desvios e Controlo de Gestão

O controlo financeiro compara resultados realizados com metas, orçamentos e referências, procurando explicar diferenças e apoiar ações corretivas. A análise de desvios deve distinguir causas controláveis e não controláveis, efeitos de volume, preço, eficiência, mix de produtos e alterações de contexto. O objetivo não é encontrar culpados, mas compreender os mecanismos que produziram o resultado (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, 1995).

Um sistema de controlo eficaz combina indicadores financeiros e não financeiros, responsabilidades definidas, frequência adequada de reporte e mecanismos de aprendizagem. A informação deve chegar aos decisores em tempo útil, com clareza sobre as consequências e as alternativas de resposta.

8. GESTÃO DO RISCO FINANCEIRO

O risco financeiro resulta da possibilidade de os resultados ou fluxos de caixa divergirem das expectativas. Inclui risco de liquidez, crédito, taxa de juro, câmbio, refinanciamento, concentração e exposição a alterações de preços. A identificação e avaliação dos riscos devem considerar a natureza do negócio, a estrutura de financiamento, a geografia das operações e a dependência de clientes ou fornecedores.

A gestão do risco começa pela identificação, segue-se a avaliação de probabilidade e impacto, definição de tolerâncias, escolha de respostas e monitorização. As respostas podem envolver diversificação, reservas de liquidez, seguros, cláusulas contratuais, cobertura de exposições, limites de crédito ou redução de dependências. Instrumentos financeiros de cobertura devem ser compreendidos e utilizados com prudência, pois podem introduzir novos riscos e custos.

A análise de cenários e testes de stress ajudam a avaliar a resistência da organização a choques, como queda de vendas, aumento de custos, depreciação cambial ou restrição de crédito. O propósito não é prever com exatidão o futuro, mas preparar decisões e identificar vulnerabilidades antes que se materializem.

9. FUNÇÃO FINANCEIRA E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A função financeira contribui para a estratégia ao traduzir escolhas em consequências económicas, avaliar recursos necessários e acompanhar a execução. A participação financeira desde as fases iniciais de planeamento permite testar viabilidade, comparar alternativas e identificar restrições. Quando intervém apenas no

final, como instância de aprovação ou corte, perde capacidade de influenciar a qualidade das decisões.

A parceria estratégica exige diálogo com gestores de outras áreas, compreensão dos processos operacionais e capacidade de comunicar informação financeira em linguagem acessível. O responsável financeiro deve explicar trade-offs: crescimento versus margem, investimento versus liquidez, risco versus retorno, eficiência imediata versus capacidade futura. A decisão final, contudo, permanece uma responsabilidade de governação e gestão partilhada.

A criação de valor depende da seleção de investimentos que gerem retornos compatíveis com o risco e o custo dos recursos. A função financeira deve evitar a valorização exclusiva de metas de curto prazo que prejudiquem inovação, qualidade, reputação ou sustentabilidade. O desempenho financeiro duradouro é resultado de escolhas consistentes, capacidades organizacionais e relações de confiança (Brealey et al., 2020; Damodaran, 2015).

10. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E NOVAS COMPETÊNCIAS

A digitalização alterou a produção, integração e análise de informação financeira. Sistemas ERP, ferramentas de business intelligence, automação de processos, plataformas de pagamento e soluções de análise permitem reduzir tarefas repetitivas, acelerar fechos e ampliar a visibilidade dos dados. A tecnologia, porém, não garante qualidade: exige governação de dados, segurança, controlo de acessos, validação e competências para interpretar resultados.

A automatização pode libertar profissionais para análise, planeamento e apoio à decisão. Ao mesmo tempo, aumenta a

importância de competências em dados, modelação, comunicação, pensamento crítico, gestão de projetos e compreensão do negócio. O profissional financeiro contemporâneo deve combinar rigor técnico com capacidade de colaboração e aprendizagem contínua.

A utilização de algoritmos e modelos preditivos requer transparência quanto a pressupostos, qualidade das bases e limitações. Decisões relevantes não devem ser delegadas de forma acrítica em sistemas automatizados. A responsabilidade, a explicabilidade e a supervisão humana permanecem essenciais.

11. ÉTICA, GOVERNAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

A função financeira lida com informação sensível, recursos de terceiros e decisões com impacto sobre trabalhadores, fornecedores, investidores, Estado e comunidade. A integridade dos registos, a prevenção de fraude, a segregação de funções, a transparência e o cumprimento normativo são requisitos fundamentais. A pressão por resultados não legitima manipulação contabilística, ocultação de riscos ou apresentação enganosa de informação.

A governação financeira deve estabelecer responsabilidades, controlos internos, mecanismos de aprovação, auditoria e canais de comunicação. A segregação entre autorização, execução, registo e reconciliação reduz riscos de erro e abuso. O controlo interno, contudo, deve ser proporcional à dimensão e complexidade da organização, evitando burocracia que não acrescenta valor (Simons, 1995).

A sustentabilidade amplia o horizonte de análise financeira. Investimentos e decisões podem produzir impactos ambientais e sociais que afetam reputação, custos, riscos regulatórios e acesso a

capital. A integração de critérios de sustentabilidade não significa abandonar indicadores financeiros, mas reconhecer que a criação de valor depende também da capacidade de gerir impactos e relações no longo prazo.

12. DESAFIOS DA FUNÇÃO FINANCEIRA EM ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIAS EMERGENTES

Em economias emergentes, a função financeira pode enfrentar desafios adicionais, como acesso limitado ao crédito, volatilidade cambial, inflação, custos elevados de financiamento, informalidade, fragilidade de sistemas de informação e escassez de profissionais especializados. Tais condições tornam particularmente importante a previsão de caixa, a disciplina de custos, a diversificação de fontes e a gestão de riscos.

A adoção de práticas financeiras robustas não depende exclusivamente de grandes sistemas tecnológicos. Organizações de menor dimensão podem começar por procedimentos consistentes de registo, reconciliação, orçamento, controlo de recebimentos, previsão de tesouraria e análise periódica de indicadores. A maturidade evolui quando esses instrumentos são incorporados à rotina de decisão e não tratados como exigência meramente formal.

A formação dos gestores também é determinante. Decisões comerciais, operacionais e de recursos humanos têm consequências financeiras, pelo que a literacia financeira deve ser transversal. A função financeira pode contribuir para capacitar equipas, explicar indicadores e promover uma cultura de responsabilidade sobre recursos.

13. DISCUSSÃO

A análise desenvolvida permite compreender a função financeira como um sistema integrado de decisões e processos. Investimento, financiamento e distribuição de resultados não podem ser tratados separadamente do planeamento, da tesouraria, do controlo e da gestão do risco. Uma decisão de investimento afeta fluxos de caixa; a estrutura de financiamento altera custos e exposição; e a política de distribuição condiciona recursos disponíveis para crescimento. A coerência entre estas dimensões é condição para estabilidade e criação de valor.

A centralidade da liquidez merece destaque. A rentabilidade contabilística é necessária, mas não suficiente para assegurar continuidade. Organizações podem falhar por incapacidade de transformar vendas em caixa, por concentração de recebíveis ou por desajuste de maturidades. A gestão financeira deve, assim, integrar análise de resultados e análise de fluxos, evitando uma visão limitada ao lucro.

Outro ponto relevante é a relação entre controlo e aprendizagem. Sistemas de controlo excessivamente punitivos tendem a incentivar ocultação de problemas ou manipulação de metas. Quando o controlo é entendido como instrumento de aprendizagem, os desvios tornam-se informação para corrigir processos, rever pressupostos e melhorar decisões. A responsabilização deve coexistir com transparência e análise das causas.

A transformação da função financeira em parceiro estratégico depende, finalmente, da qualidade das relações internas. A área financeira necessita de dados operacionais e de colaboração; as áreas operacionais necessitam de informação compreensível e orientação; e a administração necessita de sínteses que apoiem

escolhas. Esta interdependência reforça a natureza transversal da função financeira.

14. MODELO INTEGRADO DE ACTUAÇÃO DA FUNÇÃO FINANCEIRA

Com base na discussão, propõe-se um ciclo integrado de actuação composto por sete momentos: (1) compreender os objectivos estratégicos e o modelo de negócio; (2) traduzir objectivos em pressupostos, recursos e metas; (3) avaliar investimentos e alternativas de financiamento; (4) organizar tesouraria e fundo de maneio; (5) produzir informação e indicadores; (6) monitorizar riscos, desvios e desempenho; e (7) rever decisões e actualizar planos com base em evidências.

O ciclo é contínuo e não linear. Alterações no mercado, na tecnologia, no comportamento dos clientes ou na estrutura de custos podem exigir revisão de pressupostos e decisões. A sua eficácia depende de responsabilidades claras, informação fiável, periodicidade de acompanhamento e diálogo entre níveis de gestão.

15. CONCLUSÕES

O presente artigo analisou a função financeira nas organizações, evidenciando a sua evolução de uma área predominantemente administrativa para uma função transversal, analítica e estratégica. A gestão financeira assegura a mobilização e aplicação de recursos, mas também apoia decisões, coordena prioridades, controla resultados e contribui para a criação de valor.

As principais áreas de intervenção — investimento, financiamento, distribuição de resultados, planeamento, orçamento, tesouraria,

fundo de maneio, análise financeira e gestão do risco — apresentam interdependências que exigem abordagem integrada. A liquidez, a qualidade da informação e a disciplina de controlo revelam-se essenciais para a continuidade, enquanto a avaliação de investimentos e a estrutura de capital condicionam a capacidade de crescimento.

Conclui-se que a função financeira deve actuar como parceira estratégica, articulando rigor técnico, ética, comunicação, visão de longo prazo e conhecimento do negócio. A transformação digital e as exigências de sustentabilidade reforçam esta necessidade, ampliando competências e responsabilidades. Em organizações de economias emergentes, práticas financeiras simples, consistentes e incorporadas na gestão quotidiana podem contribuir significativamente para resiliência e desempenho.

Como limitação, o trabalho possui natureza teórica e não apresenta validação empírica. Investigações futuras poderão analisar a maturidade da função financeira, a relação entre práticas de controlo e desempenho, ou o papel da literacia financeira dos gestores em organizações angolanas e portuguesas. Estudos de caso e abordagens quantitativas poderão aprofundar os mecanismos aqui sistematizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert Newton; GOVINDARAJAN, Vijay. Management control systems. 12. ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. Principles of corporate finance. 13. ed. New York: McGraw-Hill, 2020.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. Financial management: theory and practice. 15. ed. Boston: Cengage Learning, 2017.

DAMODARAN, Aswath. Applied corporate finance. 4. ed. Hoboken: Wiley, 2015.

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. Principles of managerial finance. 14. ed. Harlow: Pearson, 2015.

HORNGREN, Charles Thomas; DATAR, Srikant Madhav; RAJAN, Madhav V. Cost accounting: a managerial emphasis. 15. ed. Boston: Pearson, 2015.

KAPLAN, Robert Samuel; NORTON, David Paul. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

ROSS, Stephen Alan; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. Fundamentals of corporate finance. 12. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.

SIMONS, Robert. Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

VAN HORNE, James C.; WACHOWICZ, John Martin. Fundamentals of financial management. 13. ed. Harlow: Prentice Hall, 2008

---

[1] Docente, Doutor em Ciências Económicas do Departamento de Ciências Sociais e Humanas do Instituto Superior Politécnico Privado

do Kilamba Luanda-Angola. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5467-097X. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail