Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

Quando a eficiência operacional se converte em resultado financeiro por meio de dre gerencial, capital de giro, capex e governança de indicadores

When operational efficiency becomes financial performance through managerial income statements, working capital, capex and indicator governance

Cuando la eficiencia operativa se convierte en rendimiento financiero a través de cuentas de resultados directivos, capital circulante, inversión y gobernanza de indicadores

Pei Ping Kao Hugen

Engenheira Mecânica, pós-graduada em Gestão Estratégica de Negócios

RESUMO

Este artigo discute como excelência operacional e disciplina financeira podem ser integradas para melhorar a tomada de decisão. A partir de revisão narrativa e de exemplos ilustrativos e anonimizados derivados da atuação profissional da autora, examinam-se Lean e melhoria contínua, DRE gerencial, fluxo de caixa, capital de giro, análise de CAPEX e governança de KPIs. O estudo diferencia ganhos operacionais potenciais de benefícios efetivamente convertidos em resultado ou caixa, mostrando que redução de tempo, desperdício ou esforço não representa automaticamente saving financeiro. Propõe-se uma arquitetura de decisão que conecta indicadores de processo a margens, liquidez, capacidade, investimento e risco, permitindo avaliar tanto a qualidade da melhoria quanto sua captura econômica.
Palavras-chave: excelência operacional; Lean; melhoria contínua; DRE gerencial; capital de giro; CAPEX; governança de indicadores.

ABSTRACT

This article discusses how operational excellence and financial discipline can be integrated to improve decision-making. Based on a narrative review and anonymized illustrative examples derived from the author's professional practice, it examines Lean and continuous improvement, managerial income statements, cash flow, working capital, CAPEX analysis, and KPI governance. The study distinguishes potential operational gains from benefits effectively converted into earnings or cash, showing that reductions in time, waste, or effort do not automatically represent financial savings. It proposes a decision architecture connecting process indicators to margins, liquidity, capacity, investment, and risk, allowing organizations to assess both improvement quality and economic capture.
Keywords: operational excellence; Lean; continuous improvement; managerial income statement; working capital; CAPEX; indicator governance.

INTRODUÇÃO

Excelência operacional e disciplina financeira precisam ser tratadas como partes do mesmo sistema de gestão. Empresas podem melhorar produtividade, reduzir lead time ou liberar capacidade e, ainda assim, não converter esses avanços em caixa; da mesma forma, podem apresentar lucro e enfrentar restrições severas de liquidez. A tomada de decisão exige compreender como Lean, melhoria contínua, vendas, margens, prazos, estoques, capacidade, custos e investimentos interagem ao longo do tempo.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

A literatura de capital de giro demonstra que o ciclo de conversão de caixa é uma variável relevante para o desempenho, embora sua relação com rentabilidade dependa do contexto e não deva ser reduzida à regra simplista de que ciclos menores são sempre melhores. Evidências recentes em empresas latino-americanas reforçam a importância de analisar conjuntamente componentes do ciclo e características da firma (FIGLIOLI et al., 2024).

Paralelamente, sistemas de medição de desempenho precisam conectar indicadores financeiros e operacionais. Kaplan e Norton (1992) demonstraram a insuficiência de uma visão exclusivamente financeira para orientar melhoria e inovação. Na prática, margens deterioradas podem ter origem em perdas operacionais, mix inadequado, baixa utilização de capacidade, retrabalho, compras ineficientes ou políticas comerciais que alongam o ciclo financeiro.

Este artigo tem como objetivo organizar uma abordagem integrada para análise econômico-operacional, articulando excelência operacional, Lean e melhoria contínua com DRE gerencial, fluxo de caixa, capital de giro, CAPEX e governança de indicadores. O texto possui caráter acadêmico-didático e incorpora exemplos ilustrativos e anonimizados derivados da atuação profissional da autora com análise de investimentos, estruturação de DRE para pequenas e médias empresas e governança de KPIs. Os exemplos não identificam organizações nem são apresentados como base empírica do estudo; sua função é demonstrar aplicações práticas dos conceitos discutidos.

2. METODOLOGIA

Foi realizada revisão narrativa de literatura em finanças corporativas, contabilidade gerencial, capital de giro, sistemas de medição de desempenho e gestão de riscos. Foram priorizadas referências clássicas, artigos revisados por pares e normas institucionais reconhecidas, com limite temporal de publicação até 2025.

A análise foi estruturada em sete blocos: leitura integrada de resultado e caixa; capital de giro e ciclo financeiro; custos e margem de contribuição; viabilidade de investimentos e CAPEX; melhoria contínua sob perspectiva financeira; integração entre indicadores operacionais e financeiros; e governança de dados e risco. Os conceitos foram examinados segundo sua utilidade para decisão, planejamento, controle e captura econômica de ganhos operacionais.

O estudo não pretende estabelecer causalidade entre uma política financeira específica e rentabilidade, pois tais relações variam por setor, porte, ciclo de negócios e condições macroeconômicas. Em vez disso, propõe uma estrutura de perguntas e relações que pode orientar diagnósticos e decisões.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

Como limitação, a revisão narrativa depende da seleção conceitual das fontes e não substitui estudos empíricos setoriais. Indicadores e parâmetros de viabilidade devem ser calibrados com dados reais da organização, premissas documentadas e análises de sensibilidade.

3. A TRADUÇÃO FINANCEIRA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A tradução da eficiência operacional em desempenho econômico exige que a organização trate resultado financeiro como consequência de um sistema de relações causais. Resultados contábeis e financeiros sintetizam efeitos que frequentemente se originam em decisões de processo, qualidade, capacidade, estoques, prazos e utilização de recursos. Sistemas de medição robustos precisam, por isso, conectar medidas financeiras e não financeiras, evitando tanto a leitura retrospectiva restrita à DRE quanto a proliferação de indicadores operacionais sem vínculo com criação de valor (KAPLAN; NORTON, 1992; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Essa perspectiva é particularmente relevante em ambientes de melhoria contínua. Evidências empíricas indicam que práticas Lean alcançam maior coerência quando integradas aos mecanismos de contabilidade gerencial e controle, permitindo que a organização relacione mudanças operacionais a seus efeitos econômicos sem presumir equivalência automática entre eficiência local e resultado financeiro (FULLERTON; KENNEDY; WIDENER, 2014). Assim, a análise gerencial deve distinguir produtividade, capacidade liberada, redução efetiva de desembolso, geração incremental de receita, liberação de capital de giro e mitigação de risco.

A disciplina financeira amplia essa leitura ao incorporar temporalidade, liquidez e custo de oportunidade. Estudos sobre ciclo de conversão de caixa mostram que decisões relativas a estoques, contas a receber e contas a pagar influenciam fluxos operacionais, risco e capacidade de investimento, mas seus efeitos dependem do contexto empresarial (FIGLIOLI et al., 2024). As subseções seguintes desenvolvem essa integração a partir da DRE gerencial, fluxo de caixa, capital de giro, custos, CAPEX, melhoria contínua, KPIs e governança de dados.

3.1 DO RESULTADO CONTÁBIL À LIQUIDEZ GERENCIAL

A Demonstração do Resultado organiza receitas, custos e despesas segundo o regime de competência, permitindo avaliar formação do resultado em determinado período. Para fins gerenciais, sua utilidade aumenta quando contas são estruturadas de forma coerente com os direcionadores do negócio, permitindo distinguir margens, despesas controláveis, efeitos não recorrentes e níveis de responsabilidade.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

O fluxo de caixa responde a pergunta diferente: quando o dinheiro efetivamente entra e sai. A IAS 7 (IASB, 2025) organiza fluxos em atividades operacionais, de investimento e de financiamento, distinção útil para compreender se a geração de caixa decorre da operação ou de captação e desinvestimento. Resultado e caixa devem, portanto, ser reconciliados e não tratados como medidas concorrentes.

Uma empresa em crescimento pode ampliar receitas e lucro, mas consumir caixa se o aumento de contas a receber e estoques superar o financiamento espontâneo de fornecedores. Esse efeito torna o planejamento de capital de giro inseparável da estratégia comercial. Crescimento sem capacidade de financiar o ciclo pode gerar dependência de crédito e elevar risco financeiro.

A análise gerencial deve decompor variações entre volume, preço, mix, custo e eficiência. Quando a margem se deteriora, a pergunta correta não é apenas quanto caiu, mas por que caiu. A conexão com dados operacionais permite verificar se a causa está em preço, desperdício, produtividade, qualidade, frete, horas extras ou utilização de capacidade. A integração entre medidas financeiras e direcionadores operacionais é coerente com a lógica de sistemas balanceados de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1992).

A disciplina de fechamento gerencial deve equilibrar velocidade e confiabilidade. Informações perfeitas que chegam tarde perdem valor decisório, mas relatórios rápidos com classificações inconsistentes também induzem erro. Políticas de competência, provisões, centros de custo e reconciliações precisam ser claras e auditáveis.

Em um exemplo ilustrativo e anonimizado derivado da atuação da autora com pequenas e médias empresas, a reorganização da DRE gerencial por linhas de receita, margens, despesas controláveis e centros de responsabilidade tornou visível que o crescimento do faturamento não estava sendo acompanhado pela mesma evolução de margem. A utilidade do relatório não esteve apenas em apresentar o resultado, mas em conectar a variação financeira a preço, mix, produtividade e despesas operacionais, permitindo que a gestão discutisse causas em vez de apenas observar o número final.

3.2 O CICLO FINANCEIRO COMO EXPRESSÃO DA OPERAÇÃO

Capital de giro representa recursos necessários para sustentar o ciclo operacional. Contas a receber, estoques e contas a pagar formam uma dinâmica temporal que pode financiar ou pressionar o caixa. O ciclo de conversão de caixa combina os prazos de estoque e recebimento, descontando o prazo de pagamento a fornecedores, e oferece uma visão sintética da duração financeira da operação.

Reduzir o ciclo pode liberar caixa, mas políticas agressivas podem prejudicar vendas, disponibilidade ou relacionamento com fornecedores. O objetivo gerencial é otimizar, e não simplesmente minimizar,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

cada componente. Figlioli et al. (2024) mostram que a relação entre ciclo de caixa e desempenho financeiro merece análise contextual em mercados latino-americanos; resultados em outros contextos, como PMEs industriais italianas e empresas de serviços gregas, também reforçam que essa relação depende das características da operação e do setor (MUSCETTOLA, 2014; STAVROPOULOS; ZOUNTA, 2025). A literatura recente reforça que o efeito do ciclo de conversão de caixa deve ser interpretado em contexto, e não como relação mecânica e universal (FIGLIOLI et al., 2024).

Contas a receber devem ser analisadas por envelhecimento, concentração, inadimplência e condições comerciais. Crescimento de vendas financiado por prazos excessivos pode elevar receita sem criar valor proporcional. Políticas de crédito precisam refletir risco, margem e custo de capital.

Estoques exigem equilíbrio entre disponibilidade e capital imobilizado. Estoque excessivo aumenta custos de armazenagem, obsolescência e perdas; estoque insuficiente aumenta rupturas e urgências. A integração com planejamento de demanda e capacidade reduz decisões baseadas apenas em cobertura média.

Contas a pagar também exigem visão econômica. Alongar prazos pode preservar caixa, mas descontos perdidos, penalidades ou deterioração do relacionamento podem superar o benefício. A decisão deve comparar custo efetivo, alternativas de financiamento e criticidade do fornecedor.

3.3 ESTRUTURA DE CUSTOS E QUALIDADE DA MARGEM

Informação de custos é útil quando corresponde à decisão a ser tomada. Custos fixos, variáveis, diretos, indiretos, evitáveis e incrementais respondem a perguntas distintas. Usar uma única taxa de rateio para todas as decisões pode distorcer rentabilidade de produtos, clientes ou projetos.

A margem de contribuição evidencia quanto da receita permanece após custos e despesas variáveis para cobrir estrutura fixa e resultado. Ela é especialmente útil para decisões de mix, capacidade e precificação de curto prazo, desde que não seja confundida com lucro final. Produtos com margem positiva podem ainda ser economicamente inadequados se consumirem recursos escassos ou exigirem investimentos relevantes.

Centros de custo e responsabilidade melhoram visibilidade, mas devem refletir a estrutura decisória. Centros excessivamente fragmentados elevam esforço de classificação sem necessariamente melhorar gestão. O desenho deve permitir responsabilização e análise causal, evitando que rateios arbitrários sejam interpretados como desempenho controlável.

A precificação deve considerar valor, mercado, elasticidade, estrutura de custos, impostos, comissões, logística e risco de crédito. Estratégias baseadas apenas em markup podem ignorar diferenças de mix

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

e capacidade. Por outro lado, preços baseados apenas no mercado podem destruir margem se a organização desconhecer seu custo econômico.

Reengenharia financeira não significa cortar todas as despesas. O objetivo é identificar despesas que não sustentam estratégia, riscos ou capacidade de geração de valor. Cortes lineares podem reduzir competências críticas e criar custos futuros. A análise deve separar desperdício de capacidade necessária.

3.4 CAPEX, RETORNO E DISCIPLINA DE ALOCAÇÃO

Projetos de investimento devem ser avaliados por fluxos de caixa incrementais e premissas explícitas. Valor Presente Líquido, Taxa Interna de Retorno e payback são métricas complementares, mas nenhuma elimina a necessidade de examinar risco, horizonte, custo de capital e alternativas. A avaliação deve preservar a distinção entre resultado contábil, liquidez e fluxos incrementais relevantes à decisão.

O VPL é conceitualmente robusto por incorporar valor do dinheiro no tempo e fluxos incrementais. A TIR facilita comunicação percentual, mas pode gerar interpretações inadequadas em fluxos não convencionais ou projetos mutuamente excludentes. O payback é simples e útil para liquidez, porém ignora fluxos posteriores ao período de recuperação e, na forma simples, o valor do dinheiro no tempo.

Análise de sensibilidade é essencial porque projeções são condicionais. Volume, preço, prazo de ramp-up, custos, câmbio, taxa de desconto e investimento inicial podem alterar significativamente o retorno. A decisão deve identificar quais premissas têm maior impacto e quais sinais indicarão necessidade de revisão.

Cenários não devem ser tratados como previsões exatas. Um cenário base, um adverso e um favorável ajudam a visualizar faixas plausíveis, mas precisam ser coerentes internamente. Combinações arbitrárias de melhores premissas produzem otimismo artificial.

A governança do investimento continua após a aprovação. Revisões pós-implementação permitem comparar premissas com resultados, identificar desvios e melhorar futuras estimativas. Sem essa etapa, a organização aprende pouco com seus próprios erros de previsão.

Considerando a experiência profissional informada pela autora em análises de CAPEX, pode-se formular, para fins didáticos e sem atribuir números ou resultados não documentados, um exemplo em que um investimento que apresentava retorno atrativo no cenário-base, mas dependia de premissas agressivas de utilização de capacidade e prazo de ramp-up. Ao explicitar sensibilidade, necessidade de capital de giro e marcos de captura do benefício, a análise deslocou a discussão do simples valor

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

do investimento para as condições necessárias à realização do retorno. O caso ilustra por que governança de CAPEX deve acompanhar o projeto depois da aprovação.

3.5 QUANDO A MELHORIA OPERACIONAL SE CONVERTE EM CAIXA

Projetos Lean e de melhoria contínua frequentemente demonstram ganhos operacionais antes que esses ganhos apareçam na DRE ou no fluxo de caixa. Reduções de tempo de ciclo, movimentação, retrabalho e espera podem liberar capacidade, mas capacidade liberada não é sinônimo automático de economia realizada. A análise financeira precisa identificar como o ganho será convertido em menor desembolso, maior receita, menor necessidade de ativos, liberação de capital de giro ou mitigação de risco. Estudos sobre Lean e contabilidade gerencial reforçam que a integração entre operações e mecanismos de controle financeiro é necessária para interpretar adequadamente os benefícios obtidos (FULLERTON; KENNEDY; WIDENER, 2014).

Essa diferença evita a superestimação de savings. Se uma equipe reduz horas necessárias para executar uma atividade, mas a estrutura de pessoal e o volume produzido permanecem iguais, há um ganho de produtividade e uma oportunidade econômica, não necessariamente uma redução imediata de caixa. O benefício financeiro surge quando a capacidade é redirecionada para crescimento, evita horas extras, posterga contratações, reduz terceirização ou permite outra decisão mensurável. A literatura também registra que métodos contábeis tradicionais podem não refletir de forma imediata os efeitos financeiros das mudanças operacionais em fases iniciais de programas Lean (MEADE; KUMAR; WHITE, 2010).

O Lean Enterprise Institute observa que sistemas de Lean Management Accounting procuram tornar visíveis os efeitos das melhorias sobre valor para o cliente, crescimento, rentabilidade e fluxo de caixa, justamente porque sistemas tradicionais podem não refletir de forma imediata mudanças operacionais (LEAN ENTERPRISE INSTITUTE, 2026a). A literatura prática da instituição também destaca que melhorias Lean podem criar capacidade antes de produzir impacto direto no resultado financeiro (CUNNINGHAM, 2018).

A conversão pode ocorrer também pelo balanço. Redução de estoques, diminuição de materiais em processo e melhoria do fluxo podem liberar capital de giro e caixa sem gerar uma linha explícita de redução de custo na DRE. Por isso, avaliar projetos apenas por economia de despesa pode subestimar benefícios relevantes e, ao mesmo tempo, classificar incorretamente capacidade potencial como saving realizado.

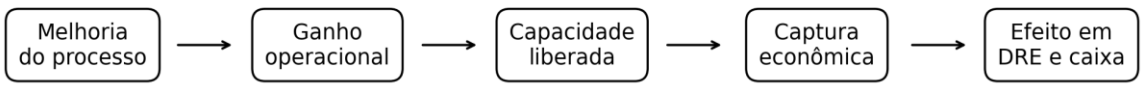
Considerando a experiência profissional informada pela autora em melhoria contínua, pode-se formular, para fins didáticos e sem atribuir resultados específicos, o exemplo de um projeto de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

melhoria em que o indicador operacional mostrava redução expressiva de esforço, mas a validação financeira revelou que parte do benefício correspondia a capacidade liberada. A governança separou três categorias: ganho operacional comprovado, benefício financeiro capturável e efeito efetivamente realizado em caixa ou resultado. Essa separação tornou a prestação de contas do projeto mais transparente.

Uma prática recomendável é construir, já na abertura do projeto, uma ponte entre o KPI operacional e o mecanismo financeiro. A linha de base deve ser definida, assim como o responsável pela captura, a conta ou componente de caixa afetado e o horizonte de realização. Ao final, o projeto deve ser revisado com a mesma disciplina aplicada ao CAPEX, comparando hipótese, resultado operacional e efeito financeiro efetivamente observado.



A melhoria operacional cria valor potencial; a realização financeira depende de captura, alocação e uso da capacidade.

Figura 1 - Conversão do ganho de melhoria contínua em resultado econômico-financeiro. Fonte: elaboração da autora (2026), síntese conceitual baseada em Fullerton, Kennedy e Widener (2014) e Meade, Kumar e White (2010).

3.6 DA MÉTRICA OPERACIONAL À LEITURA EXECUTIVA DO DESEMPENHO

Indicadores financeiros são frequentemente consequências de processos operacionais. Margem pode cair por sucata, retrabalho, baixa produtividade ou mix; caixa pode ser pressionado por atrasos de produção que postergam faturamento; despesas logísticas podem aumentar por baixa aderência ao planejamento. A análise integrada encurta a distância entre sintoma financeiro e causa operacional.

Um painel executivo deve permitir navegação entre resultado e direcionadores. Receita pode ser decomposta em volume, preço e mix; margem em preço, custo e eficiência; caixa em resultado, capital de giro e investimentos. Essa árvore de valor evita dashboards com dezenas de números desconectados. O desenho do sistema de medição deve considerar tanto medidas individuais quanto

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

a coerência do conjunto e sua relação com o ambiente organizacional (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).

Kaplan e Norton (1992) argumentam que medidas financeiras devem ser complementadas por perspectivas que revelem clientes, processos e capacidade de aprendizagem. A lógica do Performance Prism amplia a discussão ao considerar também stakeholders, estratégias, processos, capacidades e contribuições esperadas, reforçando que sistemas de medição precisam refletir relações de valor mais amplas (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002). A aplicação contemporânea desses princípios sugere que o C-Level precisa enxergar tanto resultados quanto indicadores antecedentes capazes de explicar tendências.

A periodicidade deve acompanhar a velocidade da decisão. Caixa pode exigir acompanhamento diário; DRE, fechamento mensal; investimentos, marcos específicos; capacidade e nível de serviço, cadência diária ou semanal. A padronização de calendário reduz decisões baseadas em informações de períodos incompatíveis.

Indicadores precisam incluir limites e regras de reação. Uma meta sem plano de resposta transforma o dashboard em instrumento passivo. Para cada métrica crítica, é útil definir faixa esperada, gatilhos de escalonamento, responsável e ação inicial.

Considerando a experiência profissional informada pela autora em governança de KPIs, um exemplo didático e anonimizado pode ser estruturado da seguinte forma: indicadores semelhantes eram calculados por áreas diferentes com regras e fontes distintas. A criação de um dicionário de métricas, definição de fonte oficial, periodicidade, responsável e regra de reação reduziu divergências e permitiu que a reunião executiva passasse da reconciliação de números para a discussão de desempenho e decisão. O exemplo evidencia que a qualidade da governança é parte do próprio sistema de medição.

3.7 CONFIABILIDADE DOS DADOS, RISCO E DIREITOS DE DECISÃO

Decisões executivas exigem confiança nos dados. Governança financeira e operacional deve definir fontes oficiais, regras de cálculo, responsáveis e trilha de alterações. Quando áreas usam versões distintas de receita, margem ou caixa, a organização perde tempo reconciliando números e aumenta risco decisório.

A ISO 31000 orienta a integração da gestão de riscos à governança, estratégia e planejamento. Aplicada a decisões financeiras, essa lógica amplia a análise para além do retorno esperado, incluindo volatilidade, concentração, liquidez, execução, conformidade e continuidade (ISO, 2018).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

Modelos de decisão devem tornar premissas visíveis. Planilhas e dashboards que escondem hipóteses em fórmulas complexas reduzem auditabilidade. Uma boa arquitetura separa entradas, cálculos, cenários e resultados, permitindo revisão independente.

A governança também envolve direitos de decisão. Nem todo desvio precisa subir ao C-Level; nem toda decisão deve permanecer na operação. Limites de alçada, critérios de escalonamento e responsabilidades claras aumentam velocidade sem perder controle.

A maturidade econômico-operacional aparece quando a organização consegue antecipar efeitos cruzados. Em vez de perguntar apenas se uma iniciativa reduz custo, pergunta-se como afeta capacidade, receita, caixa, risco e cliente. Essa visão sistêmica melhora a qualidade do crescimento e reduz decisões que criam ganhos aparentes em uma dimensão enquanto destroem valor em outra.

A relevância prática da integração entre resultado e liquidez aparece nos dados do Small Business Credit Survey. No relatório de 2025, publicado pelos Federal Reserve Banks (2025), 75% das empresas empregadoras pesquisadas apontaram custos crescentes de bens, serviços e/ou salários como desafio financeiro; 56% citaram o pagamento de despesas operacionais e 51% relataram fluxo de caixa irregular. Como as respostas admitem múltipla seleção, os percentuais não representam partes de um mesmo total. A leitura conjunta desses indicadores evidencia a coexistência de pressões sobre margem e liquidez.

CONCLUSÃO

A gestão econômico-financeira ganha qualidade quando deixa de operar separadamente da realidade operacional. Resultado, caixa, capital de giro, margem, capacidade e risco descrevem dimensões distintas do mesmo sistema empresarial e precisam ser interpretados em conjunto.

A DRE gerencial permite compreender formação do resultado, enquanto o fluxo de caixa evidencia a temporalidade financeira. A reconciliação entre ambos reduz interpretações equivocadas sobre crescimento, lucratividade e liquidez.

O capital de giro merece atenção estratégica porque políticas comerciais, estoques e prazos de fornecedores podem transformar crescimento em consumo intenso de caixa. O ciclo de conversão de caixa é útil, mas deve ser interpretado em contexto e decomposto em seus componentes.

Informação de custos deve ser construída para decisões. Margem de contribuição, custos incrementais e centros de responsabilidade podem ampliar clareza, desde que rateios e classificações não sejam confundidos com realidade econômica absoluta.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

A análise de investimentos deve combinar VPL, TIR, payback, sensibilidade e cenários. A transparência das premissas é tão importante quanto a precisão matemática, pois decisões de longo prazo são vulneráveis a hipóteses otimistas não explicitadas.

Indicadores operacionais ajudam a explicar causas dos resultados financeiros. A integração por árvores de valor e dashboards com relações causais reduz o tempo entre identificação do problema e ação gerencial.

Governança de dados e gestão de riscos sustentam a confiabilidade do processo decisório. Fontes oficiais, regras de cálculo, direitos de decisão e critérios de escalonamento transformam informação em capacidade institucional.

Conclui-se que disciplina financeira não é sinônimo de restrição indiscriminada, assim como eficiência operacional não é sinônimo de maximização de produtividade local. O objetivo é alocar recursos de forma coerente com geração sustentável de valor, liquidez, risco e estratégia.

REFERÊNCIAS

CUNNINGHAM, J. Moving People Around as Key to Unlocking Financial Outcomes of Lean. Lean Enterprise Institute, 6 mar. 2018. Disponível em: https://www.lean.org/the-lean-post/articles/moving-people-around-as-key-to-unlocking-financial-outcomes-of-lean/. Acesso em: 30 set. 2026.

LEAN ENTERPRISE INSTITUTE. Lean Management Accounting. Lean Enterprise Institute, 2026a. Disponível em: https://www.lean.org/lexicon-terms/lean-management-accounting/. Acesso em: 30 set. 2026.

FEDERAL RESERVE BANKS. 2025 Report on Employer Firms: Findings from the 2024 Small Business Credit Survey. 27 mar. 2025.

FIGLIOLI, B.; ANTÔNIO, R. M.; GATSIOS, R. C.; LIMA, F. G. Influence of the cash conversion cycle on firm's financial performance: Evidence from publicly traded firms in the Latin American context. Accounting & Finance, v. 64, n. 3, p. 2375-2401, 2024. DOI: 10.1111/acfi.13220.

INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IASB). IAS 7 - Statement of Cash Flows. London: IFRS Foundation, versão vigente até 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 31000:2018 - Risk management ; Guidelines. Geneva: ISO, 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard;Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

MUSCETTOLA, M. Cash Conversion Cycle and Firm's Profitability: An Empirical Analysis on a Sample of 4,226 Manufacturing SMEs of Italy. International Journal of Business and Management, v. 9, n. 5, p. 25-35, 2014. DOI: 10.5539/ijbm.v9n5p25.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995. DOI: 10.1108/01443579510083622.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London: Financial Times/Prentice Hall, 2002.

STAVROPOULOS, A.-S.; ZOUNTA, S. Cash Conversion Cycle and Profitability: Evidence from Greek Service Firms. Journal of Risk and Financial Management, v. 18, n. 4, art. 208, 2025. DOI: 10.3390/jrfm18040208.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 07/10/2026 | aceito: 10/10/2026 | publicação: 13/10/2026

FULLERTON, R. R.; KENNEDY, F. A.; WIDENER, S. K. Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices. Journal of Operations Management, v. 32, n. 7-8, p. 414-428, 2014. DOI: 10.1016/j.jom.2014.09.002.

MEADE, D. J.; KUMAR, S.; WHITE, B. Analysing the impact of the implementation of lean manufacturing strategies on profitability. Journal of the Operational Research Society, v. 61, n. 5, p. 858-871, 2010. DOI: 10.1057/palgrave.jors.2602657.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.