

# PLANEJAMENTO FINANCEIRO E GESTÃO DE CUSTOS NA FILIAL DE FORTALEZA DA EMPRESA DE TECNOLOGIA LEVEL 3

## **Camila Holanda Bitu**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
camila.bitu07@gmail.com

## **Emmanuela da Costa Silva**

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).  
manucosta00@hotmail.com

## **Ricardo Aquino Coimbra**

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Economia pela Universidade Federal do Ceará (UFC/CAEN). Graduado em Economia pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Conselheiro da APIMEC-NE desde 2006. Professor de cursos de graduação e pós-graduação da UNI7, Faculdades Nordeste/Devry (FANOR/DEVRY), Faculdade Metropolitana (FAMETRO), da Universidade Estadual do Ceará (UECE) e da Escola de Negócios UNI7. Colunista do Segunda Opinião. Coordenador de Pesquisa e Desenvolvimento da ONG Movimento Coesão Social.  
ricardo.coimbra@uni7setembro.edu.br

## **RESUMO**

O objetivo principal desta pesquisa é analisar o processo de planejamento financeiro e a gestão de custos e investimentos da filial de Fortaleza da empresa de tecnologia Level 3. O planejamento financeiro, bem como a otimização de custos e uma política de investimentos bem articulada são as bases nas quais qualquer empresa deve fundamentar-se para garantir a saúde financeira e retornos bem-sucedidos de suas atividades. A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho foi a pesquisa exploratório-descritiva, através de entrevista não focalizada e de pesquisa bibliográfica. A importância de compreender como funciona o processo de planejamento financeiro de empresas deste setor está na grande importância que elas adquiriram nos últimos anos e no crescimento observado no número dessas empresas em atuação no Brasil. De acordo com os dados obtidos, foi observado que seu planejamento gira em torno dos serviços prestados pela empresa, e que seus investimentos são baseados na expectativa gerada pela demanda de seus serviços. No entanto, também foi observado a grande dependência que a filial de Fortaleza tem das decisões tomadas na matriz no exterior, o que pode comprometer os resultados almejados na região em que atua.

**PALAVRAS-CHAVE:** Custos, Estratégia, Investimentos, Planejamento, Tecnologia.

## **ABSTRACT**

*The main objective of this investigation is to analyze the process of financial planning and costs management of the technology company Level 3's subsidiary in the city of Fortaleza. The financial planning, costs optimization and a investments policy well articulated are the bases upon any company must settle down in order to guarantee its own financial health and the success of its activities. The main methodology used in the making of this work was the exploratory-descriptive, through non focused interviews and bibliographic research. The main importance of technology companies' financial planning understanding in is justified by the great investment volume with which they deal, as well the growth of this industry in Brazil. According with the results of this research, was observed that the planning is based on the services offered by the company, and the investments are mainly influenced by the expectative of demand for its services. However, it was also observed the great dependence that the Fortaleza branch has of decisions taken by the head office, what may be considered a constraint for the financial planning optimization on the local subsidiary.*

**KEYWORDS:** Cost, Strategy, Investment, Financial Planning, Technology.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de planejamento financeiro é de suma importância para qualquer organização, estando ligado a processos organizacionais estratégicos, tais como marketing, recursos humanos (RH), produção, vendas, pesquisa e desenvolvimento (P&D), logístico, entre outros.

O planejamento financeiro surge a partir do conceito de finanças, sendo esta a ciência de administrar o dinheiro movimentado por indivíduos ou organizações, tais como investimentos, gastos ou recebimento de direitos (GITMAN, 2010). Planejar entra aqui como forma de prever a melhor maneira para alocar recursos de modo eficiente e eficaz.

Por certo, um bom planejamento financeiro pode permitir a visualização integral de investimentos, lucros e perdas, além de servir como base para previsão de possíveis oportunidades e riscos. No dizer de Ross (2010), o planejamento financeiro é o conjunto de passos a serem seguidos para o alcance de objetivos financeiros.

Do mesmo modo Gitman (2010), afirma ser o planejamento financeiro um mapa de orientação através do qual a empresa atingirá seus objetivos.

Dessa forma, pode-se concluir que o planejamento financeiro é estratégia que conduz o gestor a acompanhar as mudanças e rever metas estabelecidas e, além disso, cria mecanismos de controle de atividades operacionais.

Outra vantagem de expressar os objetivos através de orçamentos, é facilitar para os funcionários a visualização dos possíveis resultados futuros, podendo, assim, trabalharem para atingir os objetivos propostos (CHASSOT, 2015). O planejamento financeiro, portanto, contribui para o trabalho em equipe e melhora os meios de comunicação dentro da empresa, desenvolvendo um ambiente de trabalho organizado, fluído e eficiente.

Por outro lado, um planejamento financeiro mal feito ou a falta de um pode significar sérios danos causados às suas atividades, incluindo falência total.

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008), anualmente 134 mil empresas são abertas e, destas, 88 mil fecham as portas antes do primeiro ano de idade, ou seja, 65%, causando uma perda financeira de R\$ 16 bilhões ao ano. Deveras, das principais causas de mortes de empresas

verificadas, foi identificado como a principal a falta de planejamento prévio antes da abertura do negócio. Cumulativamente a isso, contribuíram para a falência dessas empresas a falta de conhecimento sobre investimentos necessários e falta de planejamento de despesas e custos (SEBRAE, 2008).

Ainda de acordo com o SEBRAE (2008), boa parte dos novos empreendedores erra ao misturar as finanças pessoais com gastos financeiros da empresa, sendo que, destes, 60% se utilizam de recursos próprios para abrir o negócio. A pesquisa também aponta como erro frequente o descontrole na gestão do caixa e a falta de objetivos em longo prazo.

A escolha de uma empresa no ramo de tecnologia está na importância que este setor adquiriu ao redor do mundo nos últimos anos. Se antes a geração de riquezas era baseada em bens tangíveis, atualmente a tecnologia quebrou este paradigma. Cada vez mais as pessoas estão buscando na tecnologia soluções para diversos tipos de atividades, que vão desde pedir um táxi até a análise de complexos indicadores econômicos, por exemplo.

Como afirma Rossetti (2007), todas as atividades foram afetadas pela evolução tecnológica, graças à facilidade com que grande quantidade de informações pode ser veiculada, principalmente pela internet.

Assim, o número de empresas voltadas exclusivamente a soluções tecnológicas tem aumentado de maneira exponencial nas últimas décadas. De acordo com a Interbrand, empresa de consultoria global em criação e gerenciamento de valor, 28% das empresas mais valiosas do mundo são de tecnologia. De acordo com o relatório publicado pela empresa, Apple e Google aparecem na 1ª e 2ª posições, respectivamente. A IBM e a Samsung estão entre as dez mais valiosas do mundo e o Facebook se encontra na 23ª posição (INTERBRAND, 2015).

Somente no Brasil, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2006 o setor de TI possuía 65.754 empresas, empregando 673.024 pessoas e com um faturamento anual de R\$ 205,9 bilhões (IBGE, 2009).

Somando-se a isso, de acordo com a Associação Brasileira de Startups (ABStartups), em 2015 o país já contava com 4.151 novas startups, um crescimento de 18,5% em um semestre (ABStartup, 2015).

De fato, boa parte da popularização dessas empresas se deu devido ao aumento do acesso à internet nas duas últimas décadas. Como afirma a pesquisa

realizada pelo Comitê Gestor de Internet no Brasil (CGI), em 2015 33,2 milhões de famílias têm acesso a internet e 32% dos domicílios possuem computador pessoal (CGI, 2015). Somando-se a isto, 28% dos usuários utilizam o telefone móvel como única forma de acessar a ferramenta (IBGE, 2015).

Dessa forma, dada a importância do tema, decidiu-se analisar o processo de planejamento financeiro de uma empresa no segmento de tecnologia, mais especificamente como ocorre o planejamento financeiro e a gestão de custos da filial de Fortaleza da empresa de tecnologia Level 3, multinacional presente 3 continentes atuando em 60 países. Análise esta que consiste em descrever os processos de planejamento financeiro, gestão de custos e otimização de investimentos, visando as melhorias de investimento e gestão de custos.

Esta pesquisa justifica-se pela importância que o planejamento financeiro tem dentro de qualquer organização, e, sendo aplicado da maneira correta, torna-se uma ferramenta poderosa na tomada de decisões sobre praticamente todos os aspectos da empresa. O resultado deste estudo mostrará como uma empresa desse setor realiza seu planejamento financeiro e sua gestão de custos e em como este planejamento auxilia na tomada de decisões sobre investimentos futuros.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos existentes na literatura acadêmica referentes ao planejamento financeiro sobre os quais a presente pesquisa está apoiada. São eles: o processo de planejamento financeiro; o processo de gestão de custos; o processo de investimentos e otimização de custos.

### **2.1 PROCESSO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Nesta seção são apresentados os conceitos existentes na literatura científica em relação ao planejamento, processo de planejamento, planejamento financeiro, planejamento financeiro de curto prazo, planejamento financeiro de longo prazo, bem como apresentar modelos simples de planejamento financeiro.

### 2.1.1 Planejamento Financeiro

O ato de planejar surge como uma necessidade de antecipação diante de possíveis problemas que possam surgir ao longo de um projeto, com o objetivo de minimizar ou neutralizar riscos e ameaças por meio de estratégias formuladas a partir deste planejamento. Planejar é, em síntese, almejar um objetivo e, a partir deste, definir o caminho pelo qual ele será alcançado (MAXIMIANO, 2009).

Segundo Chiavenato (2003, p. 168), “Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. [...] define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando e em que sequência”.

A definição de objetivos permite que a empresa tenha controle sobre seu destino ao invés de se submeter ao acaso, além de alocar com eficiência e eficácia recursos escassos da organização. O próximo passo é estabelecer a estratégia que permitirá o alcance eficiente dos objetivos estabelecidos, e escolher táticas e operações que possibilitem a implementação da estratégia abordada. (CHIAVENATO, 2003).

Ainda de acordo com Chiavenato (2003), portanto, conclui-se que os objetivos são resultados futuros almejados pela organização, alcançados através do uso estratégico de recursos disponíveis, sendo este uso planejado de modo a tornar aqueles objetivos em realidade concreta. Ainda de acordo com o autor, há três níveis distintos de hierarquia num planejamento, a saber: **planejamento estratégico** – plano de caráter global, envolvendo toda a organização, seus recursos e objetivos, visando resultados a longo prazo; **planejamento tático** – plano de caráter departamental, envolvendo recursos e decisões centrais a cada departamento, com objetivos delimitados ao médio prazo; e **planejamento operacional** – planejamento de caráter mais imediato, abrangendo processos e atividades minuciosas e específicas, sendo definido no nível operacional e tendo seus objetivos definidos no curto prazo.

De acordo com Padoveze (2010), a empresa pode ser vista como um sistema composto por três elementos básicos: entradas, processamento e saídas. Em síntese, as entradas são entendidas como os recursos utilizados, processados através das atividades operacionais, dando origem às saídas, ou seja, os produtos e serviços vendidos no mercado. Portanto, o autor conclui que a análise ambiental é a

metodologia mais recomendada na elaboração de planejamentos estratégicos, pois procura compreender a empresa dentro da sociedade e dos negócios.

Do mesmo modo, Chiavenato (2003) afirma que a análise dos ambientes interno e externo da organização é feita de modo a identificar estratégias relevantes que a organização deve adotar.

Conclui-se, portanto, que o planejamento estratégico estabelece o modelo de gestão da empresa, sua forma de atuação, sua estrutura organizacional, necessitando, dessa forma, de um planejamento financeiro de longo prazo (PADOVEZE, 2010).

Para Ross (2010) o planejamento financeiro define como uma empresa alcançará seus objetivos financeiros. Além disso, estabelece diretrizes de mudança numa organização, geralmente atuando a nível global, se preocupando com os principais componentes das políticas de financiamento e investimentos da empresa.

Na visão de Gitman (2010, p. 105), “O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”. Assaf e Lima (2009) acrescentam que é através do planejamento financeiro que se estabelece uma rentabilidade mais satisfatória sobre os negócios da empresa, pois permite maior margem de segurança na seleção de ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da organização.

Em resumo, Gitman (2010) pressupõe explicitamente início de um planejamento financeiro passa pelo estabelecimento de um plano financeiro de longo prazo ou estratégicos. Estes, por sua vez, orientam a formulação de planos de curto prazo ou operacionais.

#### 2.1.1.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Planejamento financeiro de longo prazo são ações visando objetivos realizáveis ao longo de períodos de dois a dez anos, sendo, na maioria dos casos, revistos a cada cinco anos diante de novas informações (GITMAN, 2010).

Esse tipo de planejamento está envolvido com decisões relacionadas a investimentos, capital e política de dividendos, pesquisa e desenvolvimento e fontes de financiamento (GITMAN, 2010).

Ross (2010), afirma que quase todos os modelos de planejamento financeiro de longo prazo possuem os seguintes ingredientes: **previsão de vendas** – elemento gerador, a partir do qual a maioria dos outros valores serão calculados.; **demonstrações preliminares** – envolve projeções de balanços, de DREs e de fluxos de caixa, sendo o modelo de planejamento baseado nas projeções de vendas; **necessidade de ativos** – projeção dos gastos de capitais; **necessidade de financiamentos** – parte do plano onde será discutida a política de financiamento e dividendos e onde será concentrada decisões referentes a empréstimos e caixa adicional; **variável de fechamento ou dividendo** – utilizada quando da necessidade de “fechar” o balanço diante de insuficiência ou excesso e **premissas econômicas** – projeção do cenário macroeconômico que a empresa enfrentará durante o período do planejamento, sendo as premissas mais importantes as taxas de juros e a alíquota do imposto de renda empresa.

Tendo sido o estabelecido o planejamento financeiro de longo prazo, este fundamentará o planejamento de curto prazo, ou operacional.

#### 2.1.1.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Planejamento financeiro de curto prazo visa a objetivos realizáveis a um período até dois anos. Segundo Gitman (2010), os produtos gerados por esse planejamento de curto prazo são os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras.

Por outro lado, visão de Ross (2010), decisões financeiras de curto prazo englobam entradas e saídas de caixa no período de um ano ou menos.

O início de um planejamento de curto prazo passa pela previsão de vendas que, por sua vez, serve como base para a elaboração de planos de produção. Tendo sido estabelecidos o tempo necessário para a transformação da matéria-prima em produto final e a quantidade dos insumos necessários para esta transformação, a organização tem como estimar a necessidade de mão-de-obra direta e indireta, despesas operacionais e despesas gerais. Feito isso, são projetadas as demonstrações de resultados, projeções do balanço patrimonial e do orçamento de caixa. Afirma Gitman (2010, p. 106) “De modo geral, os planos e orçamentos de curto prazo programam os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa”.

Ross (2010) exemplifica que decisões financeiras de curto prazo envolvem fluxos de caixa no período de um ano ou menos, como aquisições de maquinário e matéria-prima para a produção de produtos que serão vendidos em um ano ou menos e que uma decisão financeira de longo prazo seria aquela em que a compra de determinado equipamento poderá reduzir os custos de fabricação nos anos subsequentes a sua aquisição.

#### 2.1.1.2.1 Previsão de vendas

A previsão de vendas será o primeiro passo para a elaboração de um planejamento financeiro, servindo de base para as outras projeções futuras, como produção e fluxo de caixa. Para Gitman (2010) esta previsão é o elemento fundamental no processo de planejamento financeiro de curto prazo.

Como dispõe Gitman (2010), há duas formas de análise de previsão de vendas, sendo elas: **previsão externa** – analisa a expectativa de vendas com base em informações de indicadores externos, como política econômica, Produto Interno Bruto (PIB), renda *per capita* e etc.; **previsão interna** – as informações são obtidas dentro da empresa, através da análise de vendas dos anos anteriores, conversas com vendedores.

Na maioria dos casos, essa previsão de vendas é construída através da combinação de dados internos e externos, sendo os internos utilizados como base para a previsão e os externos como forma de ajuste dessas previsões a fatores econômicos gerais.

#### 2.1.1.2.2 Orçamento de Caixa

Como caracteriza Ross (2010), o orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro, ajudando na identificação da necessidade de financiamento a curto prazo através da estimativa de superávit ou déficit.

De acordo com Gitman (2010), o orçamento de caixa é composto por dois elementos: **recebimentos** – abrange entradas de caixa durante um determinado período, como vendas à vista, cobrança de direitos e demais recebimentos em dinheiro; **desembolsos** – diz respeito a todas as saídas de caixa durante



determinado período, geralmente composto por compras à vista, pagamento de fornecedores, folha de pagamento, impostos, pagamento de juros, amortização de empréstimos e etc.

Sendo um instrumento de projeção de entradas e saídas de recursos de caixa, o orçamento de caixa permite a identificação de necessidade de financiamento ou sobras de caixa para investimentos (ASSAF; LIMA, 2014).

Como observa Assaf (2014, p. 682) o orçamento de caixa “[...] permite acompanhar o nível de caixa da empresa e efetuar os ajustes devidos tão logo ocorram os eventuais desvios entre valores previstos (orçados) e os valores reais”.

Ainda de acordo com Assaf e Lima (2014), a empresa deve dedicar atenção na elaboração do orçamento de caixa, evitando excessos ou déficits, sendo ele um importante instrumento de controle de liquidez.

#### 2.1.1.2.3 Demonstrações de resultado do exercício projetado ou pró-forma

Demonstrações financeiras podem ser descritas como informações apuradas pelas empresas que revelam seu desempenho em determinado exercício e que mostram sua efetiva situação financeira (ASSAF, 2014).

Para as demonstrações financeiras pró-forma, ou projetadas, Gitman (2010, p.118) afirma que “[...] representam metas e objetivos da empresa para o período de planejamento”.

Para a elaboração de uma demonstração de resultado do exercício pró-forma ou projetada faz-se necessárias informações referentes a demonstrações financeiras do ano anterior e a projeção de vendas do próximo ano (GITMAN, 2010).

#### 2.1.1.2.4 Balanço patrimonial pró-forma

Balanço patrimonial é um retrato da empresa, sintetizando e organizando suas posses (ativos), suas dívidas (passivos) e a diferença entre eles (patrimônio líquido) (ROSS, 2010).

O balanço patrimonial pró-forma, ou projetado, é elaborado de maneira subjetiva, onde os valores de algumas contas são estimados ou pela porcentagem das vendas ou através de suposições dos gestores (GITMAN, 2010).

Ainda de acordo com o Gitman (2010), algumas premissas podem ser utilizadas quando da elaboração de um balanço patrimonial pró-forma, como: estimativa de saldo mínimo de caixa; estabelecimento de valores máximos de passivo, como por exemplo, considerar inalterados o valor de títulos e bancos a pagar em relação ao ano anterior; estabelecer uma porcentagem de compras de matéria-prima, bem como o vencimento do pagamento de fornecedores e etc.

## 2.2 PROCESSO DE GESTÃO DE CUSTOS

Nesta seção são apresentados os fundamentos teóricos existentes na literatura acadêmica referente a gestão de custos nos quais esta pesquisa está apoiada.

### 2.2.1 Custos

De acordo com Souza e Clemente (2011), custos são expressões monetárias de bens e serviços consumidos no processo de produção de outros bens e serviços.

Padoveze (2003, p. 4) caracteriza “custos como sendo a mensuração econômica dos recursos (produtos, serviços e direitos) adquiridos para a obtenção e a venda dos produtos e serviços da empresa”.

Os custos estão diretamente ligados aos produtos e serviços finais da empresa, incorporados através dos gastos com matéria-prima, mão-de-obra fabril, embalagens e aluguéis, entre outros (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Despesas, por sua vez, possuem natureza não fabril, não necessariamente repercutindo na elaboração de produtos ou serviços prestados, estando associadas a gastos administrativos e/ou com vendas de produtos ou serviços prestados pela empresa (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Além disso, Bruni e Famá (2012) acrescentam que as despesas podem ser alocadas à produção dos produtos como forma de analisar a lucratividade e o gasto de uma unidade ou portfólio de produtos e serviços.

Como os gastos de uma empresa se relacionam com os produtos produzidos por elas, o foco central dos custos está em definir o quanto é gasto para produzir

uma unidade de cada tipo de produto fabricado e comercializado (PADOVEZE, 2003).

### 2.2.1.1 Classificação dos Custos

São várias as naturezas dos gastos dentro de uma empresa, tendo, assim, vários objetivos. Portanto, o processo classificatório tem como objetivo facilitar a administração, apuração e análise de modelos de tomada de decisão (PADOVEZE, 2003).

A classificação dos custos visa atender às necessidades gerenciais distintas durante as fases de um projeto, sendo determinante para esta classificação o uso que se pretende fazer da informação de custo (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Para uma adequada gestão de custos, recursos, processos, produtos e serviços torna-se necessário um estudo minucioso de todos os recursos gastos na empresa, classificando-os de acordo com suas naturezas e objetivos (PADOVEZE, 2003).

Quanto à forma de apropriação aos produtos, Souza e Clemente (2011) classificam os custos envolvidos na produção como: **diretos** – incluídos diretamente no cálculo da produção dos produtos, como mão-de-obra direta, matéria-prima principal; **indiretos** – para serem incorporados aos produtos, é necessário algum critério de rateio, pois não são facilmente identificáveis nos produtos, como: seguros, alugueis, salários com administração.

Já em relação ao volume de produção os custos diretos e indiretos passam a ser classificados como fixos ou variáveis quando se tem como referencial o volume de produção (PADOVEZE, 2003). Já os custos analisados conforme o volume de produção permitem analisar as variações nos custos totais e unitários em relação a diferentes níveis de produção (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Essa forma de classificação é fundamental já na fase do projeto, já que deve prever o volume de receita que deve ser gerado no período para o sustento do nível de atividade planejado (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Conforme Bruni e Famá (2012), os custos do volume de produção são classificados da seguinte forma: **fixos** – existentes mesmo que não haja produção. Qualquer que seja o volume de atividades da empresa em determinado período de

tempo e capacidade instalada, não variam. São exemplos de custos fixos aluguéis, depreciação, seguros, e outros; **variáveis** – custos variáveis têm seus valores alterados conforme o volume de produção. Quanto maior a produção, maiores serão seus custos. Fazem parte desta natureza de custos gastos com matéria-prima, embalagens; quanto maior a produção, maior o consumo de ambos; **semifixos** - custos que permanecem fixos até certo patamar; excedido o limite deste patamar, têm seu valor alterado, sendo considerados, então, variáveis. Um exemplo pode ser o gasto com abastecimento de água, onde o patamar é definido pela fornecedora do serviço; e **semivariáveis** – correspondem a custos que não acompanham linearmente a variação da produção, mas aos saltos, sendo fixos dentro de certos limites. Um exemplo desse tipo de custo pode ser o gasto com supervisores, onde o número destes funcionários é definido de acordo com o número de funcionários subordinados a eles. Aumentando o número de funcionários supervisionados, aumenta-se também o número de supervisores, aumentando assim o gasto com contratação e pagamento de fornecedores.

Souza e Clemente (2011) ainda classificam os custos quanto ao valor de registro. São eles: **histórico** – quando o custo é incorporado ao produto pelo valor da época de sua aquisição; **reposição** – quando incorporado ao produto pelo valor atual ou de mercado; **padrão** – quando incorporado ao produto por valores calculados a partir de estudos anteriores ou especificações técnicas de processo.

Quanto à forma de acumulação, Souza e Clemente (2011), classificam da seguinte maneira: **por processo** – custos por processos estão associados a determinados períodos de tempo. Terminado o período estipulado os custos são atribuídos às quantidades produzidas; **por ordem de produção** – são custos referentes a produtos que possuem longos ciclos de produção, como navios, grandes turbinas e obras de construção civil.

Quanto ao objeto de custeio, os custos são definidos de acordo com as necessidades informacionais, sendo apresentados em diferentes níveis de agregação, sendo que a agregação mais comum é a por produto (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

## 2.2.2 Contabilidade de Custos

De acordo com Bruni e Famá (2012) a contabilidade de custos pode ser definida como o uso ordenado dos princípios da contabilidade gerencial para o registro dos custos de operação de um negócio.

Ainda na visão de Bruni e Famá (2012), as funções básicas da contabilidade de custos devem atender a três razões primárias: **determinação do lucro** – tornando dados ordinários dos registros convencionais úteis à administração; **controle das operações** – através da manutenção de padrões e orçamentos, com comparações entre previstos e reais; **tomada de decisões** – fornecendo informações sobre produção (o quê, quanto, quando, e como fabricar), sobre formação de preços e escolha entre fabricação própria ou terceirizada.

O objetivo principal da contabilidade de custos foi a determinação dos custos dos produtos fabricados, de modo a avaliar os custos dos estoques e da venda desses produtos, para a obtenção do lucro da venda desses produtos. Em empresas comerciais, os únicos custos envolvidos são os das mercadorias que serão revendidas; empresas industriais, no entanto, precisam de matéria-prima, matérias auxiliares, maquinário de produção, embalagens, mão-de-obra direta, dando origem a custos como depreciação de máquinas e despesas com energia e outros insumos. (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Em resumo, quanto mais processos, insumos, equipamentos e tempo são despendidos com a produção de um produto, mais complexa é a apuração dos custos dos produtos e sua contabilização (BRUNI; FAMÁ, 2012).

## 2.2.3 Gestão de Custos

Bruni e Famá (2012) caracteriza a gestão de custos como sendo uma ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisões.

A gestão moderna das empresas visualiza os custos ao longo de toda a sua cadeia de valor de modo a conseguir vantagem competitiva (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Por outro lado, a Gestão Estratégica de Custos estabelece que os custos devam ser tratados como consequências de investimentos baseados em estratégias

já definidas, pois as decisões envolvendo investimentos necessitam serem analisadas à luz do retorno que propiciam, dos custos envolvidos em tais estratégias e dos custos que ocorrerão caso ela seja abandonada (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

O fundamento teórico mais importante na contabilidade de custos é o método. Definido o método, todos os processos decisórios acompanharão o método escolhido (PADOVEZE, 2003).

### 2.2.3.1 Métodos de Custeio

Métodos de custeio identificam o custo unitário do produto ou de uma linha de produtos, partindo do custo total dos custos diretos e indiretos (PADOVEZE, 2003).

Padoveze (2003) afirma que a mensuração do método de custeio até fundamentalmente ligada a três questões: os gastos e despesas que devem fazer parte da apuração dos custos dos produtos; os custos que devem ser ativados enquanto este produto está em estoque (não foi vendido); e definição da metodologia de cálculo e a apuração do custo unitário dos produtos e serviços.

Como descrito por Souza e Clemente (2011) o método por absorção é caracterizado como um sistema em que todos os custos realizados durante a fabricação são apropriados ao produto. Dessa forma, todos os recursos consumidos quando da fabricação de um produto, direta ou indiretamente, integram o custo do produto.

Outro método é o de custeio direto ou variável, que consiste em atribuir aos produtos somente os custos variáveis, sendo os demais custos fixos associados a estrutura, portanto não atribuídos aos produtos (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

O método de custeio ABC (*Activity Based Costing*), por sua vez, utiliza as atividades desenvolvidas na organização para alocar os custos. Como atividade, entende-se uma combinação de recursos humanos, tecnológicos, financeiros e materiais que produzem bens e/ou serviços, sendo que estas atividades discorrem custos (BRUNI; FAMÁ, 2012).

Complementa Padoveze (2013) que o objetivo principal do método ABC é identificar os elementos causadores dos custos e somente depois efetuar sua alocação.

## 2.3 PROCESSO DE INVESTIMENTOS E OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS

Neste subcapítulo são apresentados conceitos relativos a investimentos e otimização de custos existentes na literatura acadêmica na qual esta pesquisa está apoiada.

### 2.3.1 Investimentos

Para Casarotto, e Kopittke (2010, p. 92) "investir consiste em renunciar um consumo no presente em troca de uma promessa de um retorno satisfatório no futuro".

A tecnologia da informação se faz cada dia mais presente nas empresas, pois ela veio para automatizar, tornar os processos mais rápidos e eficazes. Por esta razão, gera-se a necessidade e procura por investimentos na área tecnológica (FARIAS; MUNIZ, 2012).

Para gerir um investimento, o início dá-se no processo de gestão dos recursos, onde se tem um objetivo e, à partir deste, são aplicadas três etapas. A primeira etapa consiste na definição, nela a governança define os objetivos, aloca os recursos e estrutura o investimento. A segunda etapa é a execução, onde ocorre a seleção dos gestores e a implementação das estratégias. Por último, na terceira etapa, é realizada a monitoração, onde há uma avaliação do retorno e dos riscos do investimento e uma fiscalização ao atendimento à legislação e aos mandatos (CARDOSO, 2012).

A gestão do investimento é de suma importância para as empresas, devido à forte concorrência e a globalização. É através de uma boa gestão que pode-se mensurar a permanência da empresa no mercado (LIZOTE, et al., 2014).

### 2.3.2 Administração de Investimentos

Administração de investimentos é a ferramenta que planeja, organiza, dirige e controla o uso dos recursos financeiros de uma empresa. É por meio dela que as empresas atingem seus objetivos e metas. Para administrar investimentos, é preciso planejar, controlar e executar de maneira que os recursos da empresa possam gerar

receita. Este processo demanda tempo e trabalho. Pode ocorrer em uma empresa que está iniciando ou em uma empresa que já está no mercado e visa expandir seus negócios, e qualquer aplicação de capital com finalidade de expansão da produção, consiste em investimento. O investimento de produção cria valor para a empresa quando a taxa de retorno sobre o capital é maior ou se iguala ao custo total do capital. Para que se tenha retorno em um investimento, só é possível com a boa administração dos recursos financeiros e administrativos (SOUZA; DIEHL, 2009).

Segundo Souza e Diehl (2009), para projetar um investimento, são necessárias três etapas: previsão financeira; projeção dos fluxos financeiros do investimento; análise de investimentos.

Na área da Tecnologia da Informação (TI), a gestão dá-se por medir e gerenciar, com o objetivo de se fazer mais com menos. Apesar de saber quanto custa a operação, muitos gestores ainda veem a TI como uma caixa-preta que gera gastos significativos e crescentes, por causa da falta de transparência. Dar visibilidade a esses custos pode ajudar às empresas a aumentar o foco nos investimentos em TI, e otimizar a utilização de seus recursos (internos e externos), de modo a contribuir pra os resultados positivos das empresas (PEDRASSA, 2012).

A gestão de risco é uma medida preventiva, que tem por finalidade reduzir ao máximo a probabilidade de algo vir a dar errado. É necessário planejar o risco, para que se ele ocorrer, não destrua ou desestabilize tudo o que foi realizado. Ao identificar o possível risco, seu impacto é avaliado, em seguida é planejada uma resposta ao risco, onde é montado um plano de ação para cada um deles e em seguida, se for achado o risco, há uma monitoração dele (CLEMENTS; GIDO, 2014).

Ainda de acordo com Clements e Gido (2014), em finanças existem uma série de alternativas e métodos com finalidade de mensurar um investimento em condição de incerteza ou risco. Todos esses mecanismos ajudam a mensurar riscos, minimiza-los e tentar preveni-los, mas nenhum deles é totalmente eficaz, pois o futuro é imprevisível e não se pode precisar com certeza o que irá ou poderá acontecer, por essa razão é importante analisar e estar preparado para quando possíveis eventualidades ocorrerem.

Segundo Filho e Kopittke (2010), são usadas três alternativas para a resolução do problema em condição de incerteza: uso regras de decisão às matrizes de decisão; análise de sensibilidade: quando não tem nenhuma informação sobre a



distribuição de probabilidades; simulação: quando tem uma informação para que ela possa virar risco, diante da incerteza.

A matriz de decisão é uma tabela que relaciona alternativas a diferentes eventualidades futuras. A análise de sensibilidade estuda o efeito que a variação de um dado de entrada pode afetar no resultado. A simulação é quando se analisa a sensibilidade com outras variáveis. Um dos métodos bastante usado em diversas áreas é o uso da árvore de decisão. É uma forma gráfica e bastante útil para visualizar as consequências de decisões atuais, futuras e eventualidades. A árvore ajuda a entender e controlar muitos problemas de possíveis investimentos de risco (CASAROTTO; KOPITTKKE, 2010).

### **2.3.3 Otimização de Custos**

Diante do cenário desafiador da crise no Brasil, as empresas de tecnologia não sofrem grandes impactos, pois sempre haverá necessidade de inovação. Por esse fator, os investidores da área sentem uma maior segurança e percebem que o risco, quando estudado e analisado, tende a ser mínimo (PERILLO, 2015).

De acordo com Klein (2016), embora sistemas e equipamentos de TI possuam alto valor de investimento, estes são extremamente importantes e trazem diversas melhorias para o negócio. Como exemplifica o autor, um estudo intitulado *The Era I Enterprise: Ready for Anything* mostra que, na opinião de 300 executivos de 10 indústrias, a TI facilita a interação com os consumidores, potencializa o trabalho, melhora a produtividade e amplia a geração de receitas. É notório que se investindo em tecnologia, mesmo sendo dispendioso em termos financeiros, o retorno gerado será compensatório para o negócio.

A primeira etapa para a redução de custos nas empresas de tecnologia é a identificação de fatores internos, para que se possa medir o que são formadores de custos. O investimento em tecnologia não pode ser visto apenas como percentual aumento de receita, o que ele traz é muito maior do que apenas essa questão (PEDRASSA, 2012).

Existem diversas empresas de tecnologia, que conseguem reduzir custos e otimizar seus investimentos, como é o caso da *Gartner*, multinacional norueguesa que há 14 anos dedica-se às empresas na otimização dos seus investimentos em

sistemas de informação, que vão desde ativos de software a licenciamento na *cloud*. (REVISTA IT INSIGHT, 2016).

### 3 MÉTODO

São descritos nos subcapítulos seguintes os procedimentos metodológicos que possibilitaram a esta pesquisa o alcance dos objetivos específicos propostos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Como caracteriza Marconi e Lakatos (2010, p. 139), pesquisa é “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Dessa feita, a presente pesquisa é do tipo exploratória-descritiva.

Na opinião de Cervo e Bervian (2003), a pesquisa exploratória não elabora hipóteses a serem testadas no trabalho, servindo, no entanto, como auxílio para a elaboração de hipóteses para estudos posteriores; dessa forma, seu principal objetivo é familiarizar-se com o fenômeno ou descobrir novas ideias.

A pesquisa descritiva busca por precisão durante a análise de dados, à procura da frequência de ocorrência de determinado fenômeno, bem como a relação deste com diversas situações (CERVO; BERVIAN, 2003).

Quanto à natureza, a presente pesquisa é qualitativa, que de acordo com Strauss e Corbin (2008) tem como característica dados que não podem ser colhidos através de meios estatísticos ou quantitativos.

No que diz respeito ao procedimento de investigação, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de campo.

A pesquisa bibliográfica diz respeito a toda bibliografia publicada referente a um determinado assunto, desde teses, monografias, livros, revistas, até arquivos de audiovisual, gravações em fita magnética, rádio e outros (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo adquire mais informações e conhecimento sobre determinado assunto, de modo a responder uma

pergunta ou corroborar/falsear uma hipótese, além de descobrir novos fenômenos ou relação entre eles.

A pesquisa documental é caracterizada pela análise de documentos, escritos ou não, ligados ao fenômeno estudado, tais como documentos jurídicos, leis, fotografias, correspondência, dados estatísticos, balancetes e outros (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para a presente pesquisa, serão analisadas informações referentes ao planejamento financeiro, tais como balanços patrimoniais, demonstrações de resultado do exercício e documentos referentes a decisões de investimentos e otimização de custos.

A aplicação de tais processos técnicos contribuiu para conhecer o processo de planejamento financeiro e otimização de custos da empresa em questão.

### 3.2 ESTUDO DE CASO – LEVEL 3

O estudo de caso tem como característica o estudo profundo de um ou mais objetos, visando ampliar o conhecimento acerca destes. Tem como objetivos principais a exploração da vida real e de seus limites, muitas vezes, indefinidos, além da descrição do contexto situacional no qual a investigação está sendo feita. Sua utilização dá-se em situações onde as variáveis de determinado fenômeno não podem ser analisadas através de levantamentos e experimentos (GIL, 2010).

A partir dessas considerações, a presente pesquisa utilizou como estudo de caso o processo de planejamento financeiro da empresa de tecnologia Level 3, e como este planejamento contribui no processo decisório sobre investimentos e otimização de custos.

A escolha da referida empresa para a elaboração deste trabalho justifica-se por sua atuação no mercado de soluções tecnológicas, mercado este em expansão exponencial diante da crescente demanda por produtos e serviços com grande dependência da tecnologia e do acesso à internet.

#### 3.2.1 População-Alvo e Seleção de Amostra

Universo ou população é o conjunto de seres, animados ou inanimados, que apresentam características em comum. Sua delimitação diz respeito a especificar

que pessoas, coisas ou fenômenos serão pesquisados através de suas características em comum (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A população-alvo em questão nesta pesquisa são as empresas de tecnologia, delimitada pela empresa de tecnologia Level 3.

Segundo afirma Marconi e Lakatos (2010), amostra pode ser entendida como uma parte, porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), que pode ser tanto probabilística como não-probabilística.

A amostra não-probabilística constitui-se de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, sem, contudo, levar em consideração dados estatísticos. Também se podem utilizar amostras não probabilísticas quando da seleção de elementos levando-se em conta a facilidade de acesso a estes (VERGARA, 2009).

Em relação a presente pesquisa, a amostra selecionada foi a não probabilística, pois foram utilizados critérios subjetivos, como a função desempenhada na empresa. Como amostra, utilizou-se o responsável pelo setor financeiro da empresa de tecnologia Level 3.

### 3.3 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a organização e elaboração dos instrumentos de investigação é uma etapa importante no planejamento da pesquisa.

#### 3.3.1 Elaboração do Instrumento de Pesquisa

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2010) a entrevista tem como característica o encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas adquira informações sobre determinado assunto através da conversa profissional feita de maneira metódica.

A entrevista não-estruturada oferece ao entrevistador liberdade para desenvolver cada situação na direção que considerar adequada e relevante, pois as perguntas são abertas e podem ser respondidas numa conversa informal (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A entrevista focalizada orienta a conversa através de formulários abertos, oferecendo liberdade tanto para o pesquisador quando para quem está sendo

entrevistado (ANDRADE, 2005). Além da entrevista não-estruturada focalizada, foi efetuada a pesquisa documental, de modo a analisar as informações contidas no balanço patrimonial e as demonstrações de resultado do exercício a fim de entender o planejamento financeiro e a gestão de custos da Level 3.

### **3.3.2 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados**

O teste-preliminar ou pré-teste tem como objetivo averiguar a validade do instrumento de coleta de dados. Consiste em testar os instrumentos de pesquisa sobre uma pequena parcela da amostra de modo a evitar que a pesquisa atinja resultados falsos (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Na presente pesquisa, pré-teste foi realizado no dia 15 de setembro, com funcionários da filial de fortaleza da empresa de tecnologia Level 3.

### **3.3.3 Aplicação do Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista não estruturada focalizada. A entrevista foi aplicada com o gestor do setor financeiro da Level 3, onde respondeu a perguntas sobre o processo de planejamento financeiro e processo de gestão de custos. O primeiro contato com o entrevistado foi por telefone, para marcar a entrevista. Também foram analisados documentos pertinentes a esta pesquisa.

A Carta de Autorização de participação da empresa no estudo de caso foi elaborada de acordo com o modelo e entregue para a empresa assinar e autorizar, no mês de outubro, conforme (Apêndice A, p. 30).

## **3.4 MÉTODO DE COLETA E PROCESSAMENTO DOS DADOS**

Neste subcapítulo são explanados os métodos de coleta, tabulação e tratamento dos dados coletados.

### **3.4.1 Coleta dos Dados**

Coleta de dados pode ser entendida como a fase do método de pesquisa onde são utilizadas técnicas específicas para a reunião de dados (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para a devida coleta dos dados, foi realizada a entrevista não-estruturada com o gestor do setor financeiro da empresa de Tecnologia Level 3, que ocorreu no dia 1º de outubro de 2017, conforme (Apêndice B, p. 31).

### **3.4.2 Tabulação dos Dados**

Como afirmam Markoni e Lakatos (2010), a tabulação consiste em dispor os dados em tabelas para a melhor compreensão e interpretação destes e, além disso, para possibilitar a verificação da inter-relação entre eles.

A tabulação foi realizada através do *Microsoft Office Excel*, bem como do *Microsoft Office Word*, pois disponibilizaram recursos de agrupamentos e disposição de dados relevantes para a análise e interpretação dos dados.

### **3.4.3 Tratamento dos Dados**

Tendo sido tabulados, os dados precisam ser analisados e interpretados. A análise constitui-se na fase em que se verifica se os dados colhidos estão relacionados aos fenômenos estudados e sua relevância em relação aos objetivos da pesquisa (BARROS; SOUZA, 2007).

Para a presente pesquisa, a técnica de tratamento de dados utilizada foi a análise de conteúdo, que na visão de Barros e Souza (2007) é a mais adequada para questões mais complexas de categorização de dados, com as de caráter qualitativo.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os resultados alcançados com a presente pesquisa. Nos subcapítulos subsequentes estão detalhados o estudo de caso, os dados obtidos e os resultados provenientes destes.

#### 4.1 OBJETO DE ESTUDO – LEVEL 3

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a empresa de soluções tecnológicas Level 3. A Level 3 *Communications, Inc.* é, atualmente, uma provedora global de alto padrão em serviços de comunicação, promovendo e fortalecendo a eficiência e a segurança das empresas-clientes em todo o mundo.

A empresa teve seu início como uma filial de uma empresa do ramo de construções que, também, já tinha criado uma das primeiras transportadoras locais competitivas, a MSF *Communications*. Em 1998, no entanto, o foco dos negócios foi mudado e a organização passou se dedicar ao desenvolvimento de redes de comunicações baseadas em instalações ponta-a-ponta com o objetivo de fornecer serviços de comunicação de IPs, passando a se chamar Level 3 *Communications*. Neste mesmo ano, ações comuns da empresa foram negociadas no mercado de ações da NASDAQ, sob o símbolo LVLT. Desde 2011, suas ações ordinárias são negociadas no mercado de ações da Bolsa de Valores de Nova York sob o mesmo símbolo.

Atualmente, a Level 3 atende clientes em mais de 500 mercados, presente em 60 países, abrangendo três continentes. (LEVEL 3, 2017)

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O planejamento pode ser resumido como o ato de formular estratégias que antecipem possíveis problemas e, a partir disso, neutralizar ou minimizar riscos e ameaças (MAXIMIANO, 2009). Complementa Chiavenato (2003) que o planejamento está dividido hierarquicamente em planejamento estratégico, tático e operacional.

Conforme explica Gitman (2010), o planejamento de longo prazo envolve decisões relacionadas a investimentos, capital e dividendos, fontes de desenvolvimento e pesquisa e desenvolvimento.

Acerca do planejamento estratégico, que abrange a organização de modo global, pode-se observar que, de acordo com os resultados obtidos através da entrevista com o gestor, grande parte das decisões acerca do planejamento financeiro e estratégico da filial de Fortaleza – assim como todas as filiais

espalhadas pelo mundo, segue conforme critérios estabelecidos na matriz no exterior, avaliando necessidades, fortalezas e fraquezas da organização. O planejamento financeiro de longo prazo é definido através das expectativas de investimentos e ingressos de recursos.

No esclarecimento de Gitman (2010), a previsão de vendas é a base na qual se fundamenta outras projeções futuras, ou seja, elemento importante no processo de planejamento financeiro. Na Level 3, a análise da demanda de cada região é fator determinante para decisões sobre previsão de vendas e alocação de recursos. Somando-se à análise regional, a renegociação de contratos em curso e a prospecção de novos contratos também determinam a previsão de vendas.

Ross (2010) caracteriza o orçamento de caixa como ferramenta importante no planejamento financeiro, sendo por ele identificada a necessidade de financiamento através das estimativas de superávit ou déficit. Na empresa pesquisada no estudo de caso, o orçamento de caixa está atrelado às regras da matriz, levando-se em conta os ingressos e saídas de recursos planejados.

Elaborado de maneira subjetiva, o balanço patrimonial pró-forma é ferramenta usada na projeção dos valores de ativos e passivos da organização. Conforme os dados colhidos na presente pesquisa, o balanço patrimonial pró-forma é realizado trimestralmente, para acompanhamento dos resultados e do índice financeiro.

Para Padoveze (2003), custos são os valores dos recursos utilizados na produção de bens e serviços. A gestão estratégica de custos visualiza os custos ao longo de toda a cadeia de valor do produto e/ou serviço, tratando-os como consequência de investimentos de estratégias implantadas e, principalmente, avaliando os custos remanescentes de estratégias abandonadas (SOUZA; CLEMENTE, 2011).

Ainda seguindo diretrizes da matriz no exterior, a gestão de custos tem como principal objetivo o aumento da margem de lucro sem, contudo, afetar a qualidade dos serviços prestados. Por ser uma prestadora de serviços e não uma indústria, seus custos principais estão relacionados com a prestação desses serviços e a geração desses custos depende da demanda necessária como, por exemplo, a contratação de links de terceiros para a transmissão. A otimização desses custos faz-se de acordo com a natureza destes, que podem ser: **Serviços de terceiros** –



subcontratação de serviços, por exemplo; **Custos gerais dos serviços** – os chamados custos indiretos, como energia, manutenção da infraestrutura e outros.

Segundo Casarotto e Kopittke (2010), investimentos podem ser entendidos como a renúncia de consumo presente visando retornos satisfatórios no futuro.

A gestão de investimentos tem início na gestão dos recursos empregados nas atividades da organização. A gestão de investimentos obedece à três etapas distintas: definição de objetivos, onde são alocados recursos e definida a estrutura de investimentos; a segunda etapa é a execução, onde gestores são selecionados e estratégias implementadas; e a terceira etapa é a monitoração de avaliação dos retornos e dos riscos do investimento (CARDOSO, 2012).

O processo de análise dos investimentos a serem realizados na empresa também segue as diretrizes da matriz, sendo avaliados segundo com a identificação de novos mercados, estudos da necessidade de novos equipamentos, serviços de terceiros nos projetos e cálculo do retorno do investimento.

Segundo explica Clements e Gido (2014), a gestão de riscos tem como finalidade o planejamento dos riscos, de modo que, se os riscos ocorrerem, não destruam ou desestabilizem os resultados conquistados.

Na empresa pesquisada, os riscos envolvidos nos projetos são mensurados a partir de projetos onde já está definido o quanto será possível gerar de novos serviços ou pré-contratos. Ou seja, os riscos são avaliados de acordo com os riscos gerados em projetos semelhantes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O início de toda organização passa pelo estabelecimento de um planejamento financeiro sólido, levando-se em conta a estrutura de investimentos necessários para seu crescimento e competitividade, e a gestão dos custos envolvidos no seu funcionamento.

O propósito deste trabalho foi o de conhecer e analisar o processo de planejamento de uma empresa do ramo de tecnologia, bem como a gestão de seus custos e sua política de investimentos. A escolha deste tipo de empresa foi motivada pela importância que este setor adquiriu nos últimos anos. A evolução tecnológica gerou uma demanda crescente por soluções ligadas à tecnologia, com pessoas

conectadas em todas as partes do planeta e um número cada vez maior de informações circulando através da internet. Além disso, é inquestionável que o número dessas empresas cresça ao longo dos anos, como foi observado na pesquisa.

Para a análise dos dados obtidos, esta pesquisa foi baseada nas informações encontradas em fontes bibliográficas e em informações colhidas junto à organização.

Através dos dados obtidos, é possível observar como o planejamento financeiro é a pedra angular na qual a empresa está fundamentada. Por tratar-se de uma organização que presta serviços de tecnologia, seus custos estão diretamente ligados na prestação desses serviços, diferentemente de uma indústria, cujos custos estão atrelados à transformação de insumos em produtos finais.

A preocupação observada em gerir custos e riscos tem como principal foco a qualidade dos serviços prestados, bem como o aumento da margem lucrativa da empresa. Os investimentos são calculados com base em contratos anteriores e na expectativa de novos contratos baseados na demanda regional.

A principal limitação do estudo foi colher informações mais detalhadas, pois boa parte do planejamento é feito na matriz do exterior, sendo de acesso exclusivo aos funcionários da respectiva empresa. A filial de Fortaleza ainda é dependente de decisões tomadas na matriz. Como recomendação de melhoria, a Level 3 poderia considerar decisões mais enquadradas às localidades e às peculiaridades regionais nas quais suas filiais estão inseridas, de modo a adequar seus investimentos aos serviços mais procurados em cada região, pois a dependência de decisões tomadas fora do âmbito de atuação da filial pode gerar gastos e custos desnecessários.

Como mencionado anteriormente, o crescente número de empresas que lidam com soluções tecnológicas em solo brasileiro amplia o campo de estudo de tais empresas, estudos estes que podem analisar o impacto de suas atividades nas comunidades nas quais estão inseridas, a geração de novos hábitos de trabalho e em como a perspectiva de atuar nessas empresas influencia a formação acadêmicas dos jovens das respectivas comunidades.

## REFERÊNCIAS

ABSSTARTUP. Número de startups brasileiras cresce 18,5% em seis meses. **Estadão**, Rio de Janeiro, jan. 2016. Disponível em <

<http://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,numero-de-startups-brasileiras-cresce-185-em-seis-meses,10000028610> >. Acesso em: 12 de março de 2017.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia no trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ASSAF, Alexandre Neto. **Curso de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARDOSO, Alessandra. **Gestão de Investimentos**, 2012. Disponível em:<[http://www.atuarios.org.br/docs/congresso\\_sp\\_2012/alessandra.ppt.pdf](http://www.atuarios.org.br/docs/congresso_sp_2012/alessandra.ppt.pdf)>. Acesso: 04 de Abr. 2017.

CASAROTTO, Nelson Filho; KOPITTKE, Bruno Harmut. **Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 11. ed – São Paulo: Atlas, 2010.

CGIBR. Comitê Gestor da Internet no Brasil. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros**. São Paulo, 2016.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

CHASSOT, Guilherme José. **Os benefícios do controle e planejamento financeiro: estudo de caso em uma agropecuária**. 2015. 91 p. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Regional do Noroeste do RS, Três Passos, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLEMENTS, James P.; GIDO, Jack. **Gestão de Projetos: Tradução da 5ª Edição Norte Americana**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

FARIAS, Everton da Siveira; MUNIZ, Raquel. Investimentos em TI, além do retorno financeiro: um estudo de caso sobre os benefícios intangíveis, compatibilidade e adoção da ti no processo de trabalho de uma empresa. **São Marcos**, 2012. Disponível em:< <http://www.saomarcos.br/ojs/index.php/rasm/article/view/18>>. Acesso em: 04 de Abr. 2017.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil**. Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Suplementar de acesso à internet e posse de telefone móvel celular**. Rio de Janeiro, 2015.

INTERBRAND. Ranking 100 empresas mais valiosas do mundo. Disponível em: <HTTP://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/>. Acesso em: 12 de mar. 2017

KLEIN, Robinson. Quanto custa não investir em tecnologia para a gestão?. **Computer World**, São Paulo 2016. Disponível em:< <http://computerworld.com.br/quanto-custa-nao-investir-em-tecnologia-para-gestao>>. Acesso em: 11 de Abr. 2017.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Maria de Andrade de. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. Atlas: São Paulo, 2010.

LEVEL 3. Nossa História. **LEVEL 3**, Brasil 2017. Disponível em:<<http://www.level3.com/historia>>. Acesso em: 20 de abr. 2017

LIZOTE, Antonieta S. et al. Análise de Investimentos: um Estudo Aplicado em uma Empresa do Ramo Alimentício. **AEDB**, 2014. Disponível em:<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1220115.pdf>>. Acesso: 05 de abr. 2017.

MAXIAMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis L. **Introdução à Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2010.

\_\_\_\_\_. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEDRASSA, Anderson. Gestão de Custos de TI. **IBM Technology**, São Paulo 2012. Disponível em: <  
[https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/tlcbr/entry/gestao\\_de\\_custos\\_de\\_ti?lang=en](https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/tlcbr/entry/gestao_de_custos_de_ti?lang=en)>. Acesso em: 07 de abr. 2017.

PERILLO, Marcos Andreetto. Por que investir em uma empresa de tecnologia?. **Canaltech**, 2015. Disponível em: <  
<https://corporate.canaltech.com.br/noticia/mercado/Por-que-investir-em-uma-empresa-de-tecnologia/>>. Acesso: 10 de abr. 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013. Disponível em: <[www.feevale.br/editora](http://www.feevale.br/editora)>. Acesso em: 30 mai. 2017.

REVISTA IT INSIGHT. Da redução de custos à otimização de investimentos. **Revista It Insight**, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.itinsight.pt/news/in-deep/da-reducao-de-custos-a-otimizacao-de-investimentos>>. Acesso: 10 de abr. 2017.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W. JORDAN, Brandford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSSETTI, José. Paschoal. **Introdução à Economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo, 2008. SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Gestão de Custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SOUZA, Marco Antônio; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de Custos: Uma abordagem Integrada entre contabilidade, engenharia e administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Carta de Autorização de Participação da empresa de tecnologia Level 3 no Estudo de Caso

#### Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 01 de outubro de 2017.

Eu, CAMILA HOLANDA BITU e EMMANUELLA DA COSTA SILVA, alunas do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação do Prof. Ricardo Coimbra, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Planejamento financeiro e gestão de custos da filial de Fortaleza da empresa de tecnologia Level 3".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.

---

**Camila Holanda Bitu**  
Pesquisadora

---

**Emmanuela da Costa Silva**  
Pesquisadora

---

**Prof. Ricardo Aquino Coimbra**  
Orientador da Pesquisa

---

**HENRIQUE BORGES**  
Diretor  
(Assinatura e Carimbo)

## **Apêndice B – Instrumento de Pesquisa – Entrevista Estruturada Não-Focalizada**

Como se observa abaixo, estão as perguntas utilizadas na coleta dos dados pertinentes para a elaboração deste trabalho.

1. Quais os critérios levados em consideração durante a realização do planejamento financeiro de curto prazo? E durante o de longo prazo?
2. Como é realizada a previsão de vendas?
3. Quais os critérios levados em consideração durante o orçamento de caixa?
4. É realizado um balanço patrimonial pró-forma?
5. Como ocorre a gestão dos custos da empresa (volume de produção, aquisição de novos produtos, estoque, etc)?
6. Quais os métodos utilizados na gestão de custos?
7. Como são administrados os custos? Existe otimização de custos?
8. Por ser uma multinacional, a filial de Fortaleza depende de resultados de outros países ou consegue “caminhar” sozinha?
9. Explique o processo de análise de investimentos a serem realizados na empresa.
10. Explique o método utilizado na mensuração dos riscos de investimentos.
11. O fato de a empresa ser de capital aberto influencia na gestão de custos e investimentos?