

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CRISTIANO CARDOSO GUIMARÃES

**GESTÃO FINANCEIRA: A importância do planejamento financeiro
em empresas familiares**

**Aracaju – SE
Ano 2012-2**

CRISTIANO CARDOSO GUIMARÃES

**GESTÃO FINANCEIRA: A importância do planejamento financeiro
em empresas familiares.**

**Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado à Faculdade Amadeus
como requisito para aprovação final e
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

**Orientador (a):
Prof. M. Sc. Gisélia Varela e Silva.**

CRISTIANO CARDOSO GUIMARÃES

**GESTÃO FINANCEIRA: A importância do planejamento financeiro
em empresas familiares.**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus
como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Paulo Sergio Melo
Coordenador

M. Sc. Gisélia Varela e Silva
Orientadora

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu Deus todo poderoso, por mais esta grande vitória e dizer que a vida e cheia de obstáculos, mas quando se tem fé tudo se realiza obrigado a todos que fazem parte da minha vida.

A vida e uma dádiva divina, que só os loucos
não conseguem ver o seu esplendor.

Cristiano Cardoso

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
2.1. Evolução Histórica da Motopop	10
2.2. Perfil da Empresa.....	10
2.3. Organograma da Empresa	11
3. ASPECTOS CONCEITUAIS	12
3.1 Empresas Familiares	12
3.2 Planejamentos Financeiros	17
3.3 Lucratividade.....	18
4. ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
4.1. Atividade de Estágio	21
4.2. Análise da Pesquisa	22
4.2.1 Motivação profissional.....	22
4.2.2 Método Processual.....	23
4.2.3 Método praticado pela Chefia	24
4.2.4 Melhoria nos processos de Trabalho.....	25
4.2.5 Tratamento profissional praticado pelo chefe	26
4.2.6 Melhorar o faturamento Organizacional	27
4.2.7 Maior Lucratividade para a Empresa	28
4.2.8 Equipamentos utilizados nas Atividades cotidianas.....	29
4.2.9 Ambiente Físico.....	30
4.2.10 Convívio Social entre os colaboradores.....	31
4.2.11 Perguntas a Gerente Financeira	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.	33
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICES	37
APÊNDICE A – Questionário	38
APÊNDICE B – Questionário 2.	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Motivação Profissional.....	22
Gráfico 02	Método Processual.....	23
Gráfico 03	Método praticado pela Chefia.....	24
Gráfico 04	Melhoria nos Processos.....	25
Gráfico 05	Tratamento pela Chefia.....	26
Gráfico 06	Aumentar o Faturamento.....	27
Gráfico 07	Aumentar o Lucro.....	28
Gráfico 08	Equipamentos Utilizados.....	29
Gráfico 09	Ambiente Físico.....	30
Gráfico 10	Relação entre os Funcionários.....	31

1. INTRODUÇÃO

O mercado financeiro encontra-se cada vez mais competitivo e com isso as empresas familiares passaram a ter dificuldades, pois o crescimento do capital financeiro em empresas de grande porte faz com que as pequenas organizações tenham a gestão financeira como um meio de sobrevivência. No mundo capitalista em que vivemos é necessário que as empresas de pequeno porte estejam em busca por melhores negócios e, para que isso aconteça é fundamental que haja um planejamento financeiro estratégico, pois, com essa medida a organização terá chances de minimizar seus efeitos negativos.

A empresa familiar, deve ter gestores capacitados e objetivos traçados de acordo com as condições financeiras em que a organização se encontra, sendo necessário fazer uma análise das despesas mais significativas, tendo um real conhecimento de toda a sua estrutura, para que possa reduzir os custos desnecessários e assim aumentar os lucros obter êxito e não se esquecer de atender e satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores, utilizando todas as formas de apelo (condições facilitadas de pagamentos, propaganda, redução de preços, redução de tempo e de espera da mercadoria, entre outros) para atrair a clientela.

Ao trabalhar em prol da melhoria de seus recursos, a organização consegue obter uma ampla visão de suas falhas e com isso corrigi-los alcançando assim melhores resultados, para que isso aconteça é crucial que a mesma faça investimentos e esteja sempre acompanhando as mudanças tecnológicas, e fazendo uso das mesmas, para que as mesmas possam contribuir no melhoramento do trabalho realizado, pois ao enfrentar a concorrência, a organização não sentirá tantas dificuldades.

Os gestores devem estar sempre em busca de novos métodos que sejam eficientes para a execução de seu trabalho, investindo em soluções tecnológicas compatíveis com a sua realidade econômica atual, programando planilhas, bancos de dados, sites e outras ferramentas estratégicas que auxiliem o trabalho com competência.

Ao realizar esses procedimentos, a empresa se tornará apta a competir e ter sucesso em seus objetivos, com menor custo e maior lucratividade.

A realização deste projeto teve como principal objetivo trabalhar um tema de extrema importância no mundo capitalista e globalizado, pois, somente com um excelente programa de gestão financeira a organização consegue manter-se viva no mercado de consumo altamente competitivo, o estudo de processos e métodos é fundamental para que organizações com vínculo familiar obtenham melhores resultados, conseguindo assim, reduzir seus custos e aumentar sua capacidade produtiva, ao adotar estas novas políticas de gestão é grande a possibilidade de auferir maior lucratividade.

Esta pesquisa teve por finalidade mostrar que as empresas familiares ao elaborar sua gestão financeira, a mesma irá melhorar seus processos, sendo que para isso acontecer faz-se necessário que seja feita uma reanálise dos seus antigos conceitos de gerenciamento e passar a utilizar os novos métodos de gestão que irão tornar seu negócio mais lucrativo e viável.

O projeto será feito em uma empresa familiar, a qual se encontra com processos atrasados em virtude de ter o seu gerenciamento centralizado na mão dos proprietários, daí a relevância em estudar entendendo os processos financeiros da empresa, analisando os métodos praticados pela gerência da empresa, constatando se o planejamento financeiro aplicado segue os padrões da atual gestão financeira encontrando pontos fortes e fracos, as estratégias que são utilizadas no mercado, como também seus planos de marketing, fluxo de caixa, e, sobretudo sugerir suas possíveis soluções.

Com embasamento científico, esta pesquisa fará um estudo aprofundado dos possíveis problemas acima descrito e, irá procurar um meio para solucionar os mesmos e assim, melhorar ou ao menos minimizar o andamento da organização, com o intuito de aumentar sua eficiência e lucratividade.

O tipo de pesquisa escolhido para o desenvolvimento deste relatório foi à pesquisa de campo enriquecido com uma pesquisa bibliográfica exploratória, descritiva e documental constituída por material disponibilizado em sala de aula, livros e artigos eletrônicos.

Para a pesquisa foi aplicado um questionário baseado em duas etapas distintas, foi aplicado dez questionamentos objetivos a onze colaboradores, do setor contábil, departamento de caixa, e área de vendas, já na segunda etapa foi elaborada cinco perguntas objetivos e específicas a área financeira e foi respondida pela gerente financeira da organização.

A pesquisa de campo teve como intuito a observação dos fatos e dos fenômenos como realmente ocorrem na organização a fim de coletar dados e confrontar com os relatos científicos, e através deste analisar possíveis melhorias e identificar possíveis problemas ocorridos durante a pesquisa e sugerir soluções para resolução destes, com isso atingir o objetivo geral do trabalho, sendo reafirmado por Franco (1985) que comentou numa pesquisa em que a abordagem é basicamente quantitativa, o pesquisador se limita a descrição factual deste ou daquele evento, ignorando a complexidade da realidade social.

Sobre a pesquisa bibliográfica Vergara (2005), comentou que a mesma busca na fundamentação teórico-metodológica compreender as características do problema através do estudo de trabalhos já publicados sobre o tema na literatura. Gil (2007) acrescenta que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica encontra-se no fato que a mesma possibilita investigar a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Conforme Gil (2007), a pesquisa descritiva descreve comportamentos de fenômenos, defini e classifica fatos e variáveis, ou seja, busca analisar o papel das variáveis que de alguma maneira influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos, ela observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos do mundo humano, por meio de variáveis, sem manipulá-los.

A pesquisa quantitativa faz se em uso na coleta dos dados, e na amostragem dos resultados através de gráficos, com o intuito de mensura as respostas e se chegar ao mais próximo possível da realidade da empresa e com isso chegar a um denominador comum de falhar e melhorias e sugerir soluções, para a resolução destes.

Justifica-se o estudo do planejamento financeiro em virtude de que ela e o alicerce de qualquer empresa de sucesso e algo indispensável, o mundo de hoje no qual a concorrência esta cada vez mais acirrada, onde só quem se planeja bem pode sobreviver nesse mercado altamente competitivo, daí a grande importância de se estudar os aspectos positivos de ferramenta da atual administração financeira moderna.

Através deste estudo se pode observar pontos de melhorias e com estes dados sugerir melhorias a alta cúpula da empresa, principal objetivo deste trabalho.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Esse capítulo mostra dados gerais da empresa Motopop Ltda., local onde foi realizado o estudo.

2.1. Evolução Histórica da Motopop

Fundada em 1975 pelo sócio proprietário conhecido com dede, a Motopop é representante da marca Honda há mais de 37 anos na cidade de Aracaju. Em 2005 a Motopop foi à primeira concessionária Honda na cidade a receber o prêmio de Padrão Quatro Asas (padrão máximo estabelecido pela Honda).

Líder na comercialização de motocicletas na cidade, também conta com um amplo estoque de peças originais e linha Hamp e Hop.

Tem as melhores ofertas em motos novas, seminovas, peças, produtos de força, motores estacionários, assistência técnica, acessórios de boutique, etc...

Conta com uma equipe técnica treinada e capacitada pela Honda, prontos para atender seus clientes, melhores ofertas em motos novas, seminovas, peças, produtos de força, motores estacionários, assistência técnica, acessórios de boutique, etc..

2.2. Perfil da Empresa

Visão

Se tornar até 2014 a maior e melhor empresa qualificada em revenda de motocicletas; autopeças e serviços Honda do Estado de Sergipe.

Negocio

Para garantir sempre a satisfação total ao cliente, coloca produtos de qualidade com preços acessíveis, revenda de peças com qualidade comprovada por se tratar de peças genuínas de fábrica.

Missão

Atuar e apoiar o crescimento do comercio varejista de motocicletas e autopeças oferecendo serviços e produtos de qualidade.

Princípios

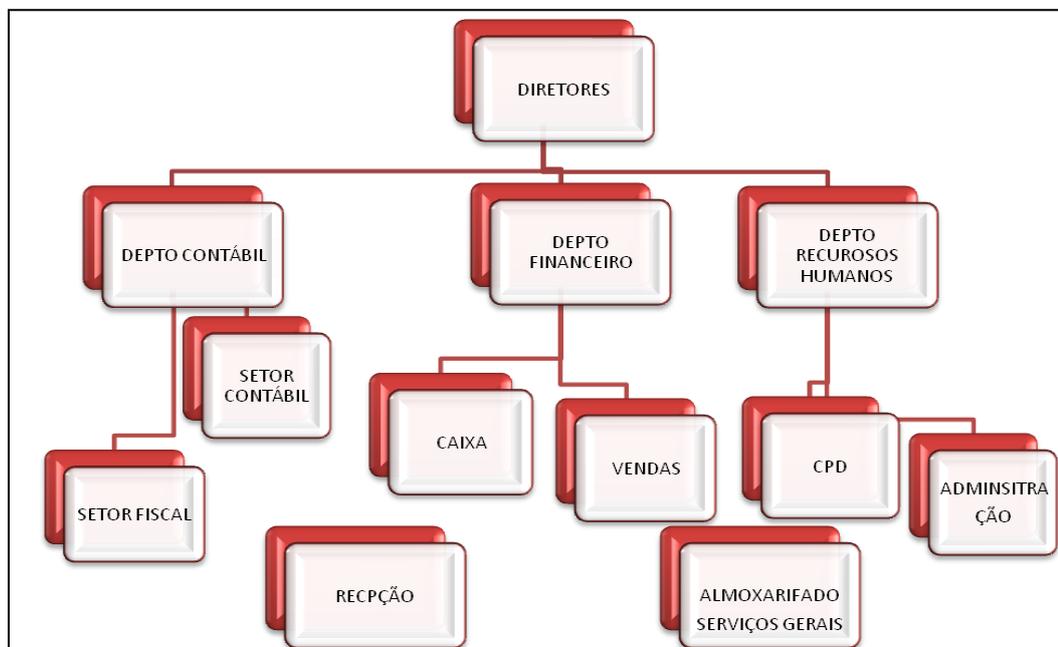
- Trabalhar com honestidade, profissionalismo e transparência;
- Estimular o crescimento profissional de seus funcionários;

- Identificar as necessidades do cliente oferecendo-lhe a melhor opção.

2.3. Organograma da Empresa

A Motopop gera uma receita bruta mensal em média de R\$ 3.000.000,00, e conta atualmente com 53 funcionários distribuídos em vários setores, diretoria composta pelos proprietários da loja responsável pelo gerencia de total a empresa, abaixo de mesmo nível hierárquico estão departamento contábil responsável pelo os balanços e apuração dos resultados obtidos subdividido em setor fiscal e setor contábil, departamento financeiro responsável pela de pagamento e controle de todas as saídas e entradas de capital subdividido em caixa e área de vendas, e o departamento de recursos humano responsável pelo gerenciamento de pessoal e controlador do sistema operacional da empresa subdivido em CPD (central de processamento de dados) e administração de pessoal, temos ainda setores isolados de recepção a cliente e almoxarifado no qual recebem ordens diretas da diretoria, estando representado na figura abaixo.

Figura 1- Organograma Motopop.



Fonte: Dados da Empresa (2012)

3. ASPECTOS CONCEITUAIS

3.1 Empresas Familiares

Segundo Maximiano (2004, p 442) “a organização empresarial é o tipo mais simples de organização, fortemente centralizada na figura do executivo principal ou de um empreendedor que a fundou e a dirige”, daí o importante papel do fundador, que tem a responsabilidade de passar valores e crenças para os funcionários e colaboradores a fim de que eles aprendam algo. Oliveira (2006, p. 3) define que “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”.

Segundo a história, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias, por serem hereditárias, podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. (...) o incremento de empresas familiares, resultante de vários movimentos imigratórios, tais como o italiano, o japonês, o alemão, etc. (OLIVEIRA, 2006).

De acordo com a citação teórica acima onde se discute a formação histórica das primeiras organizações empresariais do Brasil, percebe-se que as organizações eram influenciadas pelos elos familiares, elas não eram nada mais do que o "personalismo" dos grupos familiares que as detinham.

Ao passar do tempo as empresa familiares foram passando por varias transformações, e a cada geração que se seguia ao longo dos anos essas empresas ia se extinguindo, em virtude de desinteresse por partes dos seus sucessores, que vendiam essas organizações as grandes organizações ou ate mesmo provocando a falência destas empresas os dois quadros a seguir, apresentam algumas peculiaridades em empresas familiares que as diferenciam das outras. São muitas as questões que influenciam positivamente e negativamente a gestão de empresas em família. Aqui se pretende expor algumas características positivas e negativas, numa adaptação dos autores abaixo referenciados.

Quadro 1- Características positivas/forças Autores

Exigência de comprometimento, dedicação, auto sacrifício e alta fidelidade por parte de membros da família e funcionários.	Welsh e Raven (2006), Gersicket <i>al.</i> (2006), Gonçalves (2000), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989)
Sacrifício financeiro familiar em prol da empresa	Auken e Werbel (2006), Gersicket <i>al.</i> (2006), Gonçalves (2000), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)
Investimentos de longo prazo, reinvestimentos. Estruturas enxutas	Gersicket <i>al.</i> (2006), Gonçalves (2000) Estruturas enxutas. Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Decisão/ação rápida, flexibilidade, capacidade de reação.	Gersicket <i>al.</i> (2006), Werner (2004), Gonçalves(2000), Lodi (1998), Fritz (1993)
Conhecimento do negócio, do mercado.	Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000), Lodi (1998)
Sentido de missão, visão única, existência de uma forte liderança.	Gersicket <i>al.</i> (2006), Werner (2004), Lodi (1998), Fritz (1993), Bernhoeft (1989), Donnelley (1967)

Características positivas das empresas familiares. Fonte: adaptado de Grzeszczeszyn e Machado, (2008).

Quadro 2- Características negativas/fraquezas Autores

Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política ou o fato de ser da família do que a capacidade administrativa.	Lank (2001), Lodi (1998), Bernhoeft (1989)
Valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência. Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.	Gersicket <i>al.</i> (2006), Lodi (1998), Bernhoeft (1989) Gestão centralizada, autoritária, intuitiva. Welsh e Raven (2006), Werner (2004), Gonçalves (2000).
Estruturas difusas, organização confusa e incompleta, autoridade indefinida.	Werner (2004), Gonçalves (2000)

Características negativas das empresas familiares. Fonte: adaptado de Grzeszczeszyn e Machado, (2008).

Entre as características essenciais na gestão de empresas familiares, Oro Beuren e Hein (2007, p.3) destacam que “nas diversas obras que abordam o tema, com relação às empresas familiares e suas dimensões (capital, família e empresa), todas destacam o envolvimento da família com a gestão da organização, muitas

vezes gerando conflitos por poder, de relacionamento, financeiros, entre outros.” Tais conflitos por poder caracterizam o conflito de agência.

O ciclo de vida de uma empresa familiar é muito, pois não se pode pular etapas, devido às empresas passarem por vários momentos ao longo de sua existência. Para obter a evolução da empresa deve-se observar o ciclo de vida, pois para Ricca (2007, p. 125) há três fases distintas a embrionária, de crescimento e da maturidade. Estas três fases retratam a empresa no período desde sua concepção até a fase onde a empresa alcança o sucesso à maturidade assim demonstrado no gráfico abaixo.

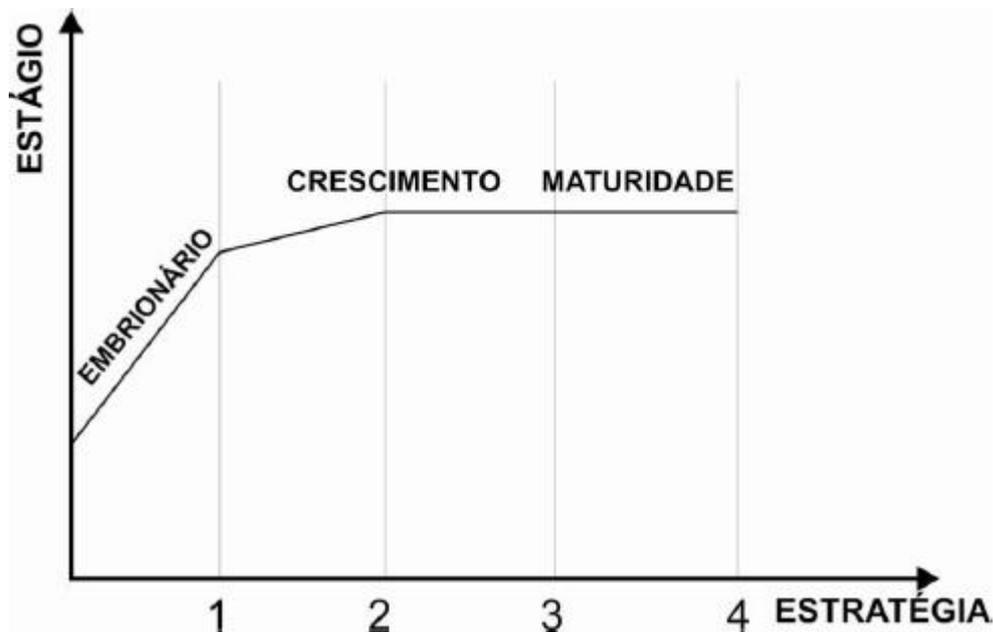


Gráfico 1 – Ciclo de Vida da Empresa Familiar.
Fonte: Ricca, 2007, p. 125

No gráfico podemos ver segundo o autor três fases no ciclo de vida das empresas em seu primeiro estágio ao conceber a organização chamada de estágio embrionário. No segundo momento a empresa passa para o ciclo de crescimento este por sua vez coloca a organização em posição estável permanecendo em crescimento e o terceiro momento a fase da maturidade está fase a empresa está consolidada.

Segundo Ricca (2007, p. 126) erroneamente os administradores preocupam-se com estágio de declínio, mais esquecendo de todo processo que ocorreram no ciclo de vida da empresa, já o autor Teló (2001, p. 19) retrata o ciclo de vida com padrões comuns entre família e a organização.

A família envolvida nas ações das organizações os membros da família são acionistas, ou seja, integram ativamente nas decisões; retrata a organização em contínuo processo de transição, portanto os processos são ciclos e a família é um importante agente transformador e gerenciador; a empresa está voltada para um tipo de projeto ou empreendimento, mais o ciclo de vida do produto se mantém e a empresa subsiste. (TELÓ, 2001, p. 19)

Estas três fases do ciclo de vida da empresa perpassam por sobrevivência, sucesso e apogeu, conforme ilustro o gráfico abaixo:



Gráfico 2 –Ciclo de Vida.
Fonte: Adaptado de Teló (2001, p. 19).

A crise ocorre neste ciclo quando ocorre transição de poder a empresa está no estágio de sucesso preparando-se para crescer mais ou para o declínio. Na segunda geração o proprietário deve estar preparado para dividir as responsabilidades, ao analisar o ciclo de vida, podem-se apontar possíveis problemas que surgem ao longo do ciclo de vida da empresa familiar.

Aumento de conflitos interpessoais; preocupação com lucros em curto prazo, ao invés do centramento em objetivos de longo prazo; procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo; falta de definição de processo de integração dos novos membros da família e ausência de planos de carreira. (TELÓ, 2001, p. 20)

Nas organizações podemos observar muitos problemas com a primeira geração, pois a mesma não se preocupa com a sucessão que irá ocorrer na empresa, ou seja, não há planejamento da primeira para a segunda geração, e da segunda para a terceira geração e assim por diante. A falta de um sistema conceitual segundo Ward (2003, p. 114) é uns dos principais obstáculos encontrados pelas empresas familiares. O planejamento torna-se ferramenta fundamental para se

planejar a sucessão, seja ela por profissional como também pela segunda geração familiar.

Neste contexto da continuidade a organização deve conceber estratégias e planejar para prosseguir atuante no mercado. As empresas familiares são passivas de conflitos e disputas que vão do dinheiro, a propriedade e o controle da empresa segundo Ward (2003, p. 141) planejar é a melhor saída para a sobrevivência há três estratégias apresentada pelo autor.

“Podar a árvore familiar”: A empresa que utiliza poucos membros da família na administração e com a propriedade reduzem a rivalidade entre os entes familiares, ou seja, diminuem o acesso dos parentes e colocam aqueles que estão realmente envolvidos com a organização, e deixando o restante dos familiares como pequenos sócios, no quais recebem participação dos lucros sem opinarem nos negócios.

“Regeneração da estratégia empresarial”: As empresas que sobrevivem nem sempre prosperam, se não fizerem planejamento prévio. O custo de não investir em inovações e tecnologias produtivas (custo relativamente elevado) a “economia” resulta em mediocridade dos rendimentos. Aqui as inovações terão de serem vistos não como custo mais sim como investimentos. No universo analisado por John Ward, apenas algumas empresas familiares 3% conseguiram prosperar, levando em conta um crescimento do quadro de funcionários superior a 10% entre 1924 e 1984. (WARD, 2003 P.90)

“Regeneração da liderança”: Ocorre quando uma nova liderança assume a companhia, pois novos líderes novas ideias. Com isso pode-se melhorar os produtos já existentes e quebrar o paradigma de que time que se esta ganhando não se mexe, pois devemos salientar que o mercado esta em constante mudança e as empresas familiares não pode estar por fora dessa mudança.

Portanto manter um negócio familiar é, portanto uma tarefa muito difícil. Segundo Ward (2003, p.114) “o fato é que a primeira geração constrói a segunda ordenha ou colhe e a terceira geração deve acabar” fato dito e atribuído ao grande número de empresas com expectativas de vida curta. No entanto há inúmeros pontos que levam a empresa ao fracasso, pois lhe faltam conhecimento sistêmico e ferramentas que servirão como direcionamento da empresa. Para Ward (2003, p. 115) “serve ao proprietário controlador concentrar-se todas as atenções no negócio [...] tendo necessidade de fazer investimentos” com objetivo de “promover o crescimento”.

3.2 Planejamentos Financeiros

Mesmo em grandes empresas familiares que contam com uma grande estrutura, assim como qualquer outra empresa sempre ocorrem dificuldades de gestão, seja ela nos aspectos logísticos, de pessoas, como também financeiro.

O planejamento financeiro deve ser entendido e gerido com competência e seriedade segundo Gitman (2002, p. 589) o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na obtenção de seus objetivos. (Gitman, 2002, p. 589)

O planejamento financeiro tem como objetivo evitar surpresas e criar planos alternativos, sendo algo essencial para a continuidade de uma empresa, um bom planejamento faz-se enxergar o futuro e prevenir a organização de pequenas falhas ou problemas que possam surgir ao longo de sua existência. Somente com um planejamento bem feito é possível rever processos e estudar novos métodos que melhore o andamento da organização.

Para Teló (2001, p. 20) “O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados”. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deverá ser feito futuramente. Em uma organização, o planejamento financeiro é de vital importância, uma vez que o faturamento determina a sobrevivência da empresa, sendo através do caixa que a empresa ficara sabendo se a empresa possui possibilidade de saudar com seus compromissos ou se a mesma irá necessitar de financiamentos. Conforme este mesmo autor, (2001, p. 20) “O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento na empresa, preocupando-se com uma visão global, como principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa”.

Quando a empresa tem uma estimativa que não terá um resultado desejado por não ter recursos, resta à organização garimpar outras fontes de recurso e/ou reverem os seus objetivos. Em um processo de planejamento financeiro as incertezas internas e externas devem ser levadas em consideração, pois a administração financeira não pode ser vista como uma área isolada. É preciso que se tenha um conhecimento do negócio, com um domínio nos fatores internos a organização passa a ter a capacidade de atender a demanda, o conhecimento do

fator externo traz a empresa à situação geral da economia, taxas de juros, taxas de inflação projetadas e correntes, aspectos tributários e aumento nos custos.

O planejamento financeiro demonstra a maneira como os objetivos financeiros podem ser atingidos. Através do plano financeiro a organização terá, portanto, um demonstrativo do que deverá ser feito no futuro. Em empresas sem planejamento, as decisões demoram bastante para ser implantadas, pois ocorre incerteza.

As empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos. Os planejamentos financeiros costumam ser iniciados com objetivos em longo prazo e depois passam a visar os objetivos de curto prazo. (Gitman, 2002, p. 589).

Ao desenvolver um plano, deve-se enunciar explicitamente o ambiente econômico no qual a empresa espera viver. A falta de planejamento financeiro em longo prazo é uma vertente para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas.

Com relação ao crescimento da empresa, ele está diretamente ligado à política financeira adotada pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento auxilia ainda na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza (ROSS et al., 1995).

Somente com um bom planejamento financeiro, a empresa poderá ter diversas oportunidades de desenvolvimento, além de ter possibilidade de estudar e verificar diversos cenários. Através do planejamento financeiro a organização consegue evitar surpresas e obter meios de providenciar decisões a serem no caso de ocorrer imprevistos.

3.3 Lucratividade

A divulgação do lucro aos proprietários da empresa é o objetivo do setor de contabilidade. É com as informações sobre o lucro da organização que os gestores tomam decisões e definem o destino dos recursos gerados pela empresa. O FASB - *Financial Accounting Standard Board*, no SFAC – *Statements of Financial Accounting Concepts* n. 1 (apud HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999), cita que os investidores e credores se preocupam com a aferição dos fluxos líquidos de caixa,

mas que frequentemente recorrem ao lucro para avaliar a capacidade de geração de resultados, pré dizer seus lucros futuros e avaliar o risco do investimento.

O lucro é a sobra do resultado das operações de uma empresa, traduzido em valores monetário, ou seja, dinheiro. A empresa pode ter prejuízo, se gastar mais do que recebe e ficar devendo, ou pode ter lucro, quando, sobra dinheiro. Portanto, todas as ações e decisões da organização têm por fim a sua sobrevivência, traduzindo a geração do lucro. Sem lucro, a empresa está cotada a desaparecer.

Weston e Brigham (2000, p. 60) enfatizam que:

a lucratividade é o resultado líquido de uma série de medidas e decisões. Os índices de lucratividade constituem uma série de índices que mostram os efeitos combinados da liquidez, da administração de ativos e da administração da dívida sobre os resultados operacionais.

Diante de grandes desafios gerados pela competição global e as constantes mudanças na tecnológica, os gestores, necessitam ter o conhecimento dessas novas mudanças de mercado e adquirir estratégias eficientes no gerenciamento de seus custos, a fim de que a organização consiga assegurar seus projetos no ambiente empresarial.

Para Porter (1996, p. 50) a estratégia de liderança nos custos total “consiste em atingir esta liderança através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico.” O ponto central da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços.

Trindade (*apud* PEREIRA 1998, p. 824) enfatiza que:

Independentemente do tipo de atividade desenvolvida, o que mais requer a atenção por parte dos executivos é o custo que envolve o negócio enquanto informação que subsidia o processo de tomada de decisão empresarial. A partir de sua metodologia de cálculo, do seu controle e da capacidade de sua redução, vai depender o sucesso de qualquer empreendimento.

Hendriksen e Van Breda (1999, p. 222) explicam que “o termo despesa também é um conceito de fluxo. As despesas, porém, representam as variações desfavoráveis dos recursos da empresa, ou seja, são reduções de lucro”. Para obter a receita é necessário o uso de bens e serviços no processo de produção que consomem recursos da empresa. O lucro operacional é parte integrante do lucro

líquido. Com isso, o lucro operacional mostra a eficiência da empresa e qual será a agregação de valor para os sócios.

O gestor deve ter consciência que a contabilidade da empresa é uma, a contabilidade pessoal é outra, pois é um erro muito comum em empresas familiares pagar as contas pessoais com cheques da empresa. Misturar as contas é algo que necessita de muito cuidado, os gestores devem estar em acordo com a contabilidade da empresa para que saiba se pode ou não adotar esta medida, é fundamental que os proprietários aprendam sobre finanças para que os mesmos possam explorar ao máximo as informações que os funcionários do setor de contabilidade os apresentam. Outro fator importante é que o gestor construa um orçamento de gastos familiar independente e adote como fonte de renda lucros e pro labore eliminando contas pagas pela empresa, ao misturar contas a empresa poderá ter super dimensionamento de lucro, pois os lucros na maioria das vezes são inferiores ao que é gerado no caixa da empresa, devido a alguns custos que ficam ocultos, como deferimento de impostos e depreciação, sendo que os mesmos aparecem apenas na contabilidade.

Segundo Gitman (2002, p. 589) As empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos. Os planejamentos financeiros costumam ser iniciados com objetivos em longo prazo e depois passam a visar os objetivos de curto prazo. Os objetivos operacionais são denominados de curto prazo e estratégico em longo prazo.

Para Teló (2001, p. 21) o “planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada”. Compreender a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

4. ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Atividade de Estágio

O estagio foi desenvolvido na empresa Motopop Ltda., situada na cidade de Aracaju, a mesma atua na venda e na manutenção de motocicletas da Honda a mais de 36 anos, contando com uma equipe treinada de mais de 60 profissionais das mais diversas áreas para melhor atender seus clientes. O foco da pesquisa foi à área financeira desta renomada empresa, desenvolvido pelo estagiário Cristiano Cardoso Guimarães que atua na função de auxiliar financeiro.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas na primeira etapa foi coletados dados com um total de onze funcionários sendo três da área contábil, três da área do caixa, dois da área de consorcio, e três da área financeira, através de um questionário de dez perguntas objetivas, no intuito de obter informações para a resolução de o objetivo principal analisar possíveis melhorias na maior obtenção de resultado, motivação funcional e com consequência maior lucratividade o objetivo crucial da pesquisa, na segunda etapa foi elabora cinco perguntas de cunho objetivo e feito com a gerente financeira da organização, a fim de levantar informações para serem confrontados com a teoria atual de administração de recurso e sugerir possíveis melhorias para o melhoramento de resultados e aumentar a lucratividade da organização.

A pesquisa foi realizada no período das doze às dezoito horas no dia quatorze de setembro no ano de dois mil e doze, aplicado pelo estagiário Cristiano, um dos maiores entraves na realização do questionário foi o pouco tempo que os colaboradores tiveram para a resolução do mesmo, sendo que alguns questionários somente puderam ser entregues uns quatro dias depois.

A seguir apresentam-se e analisam-se os dados que foram coletados nessa pesquisa, primeiramente as perguntas elaboradas aos colaboradores de cunho motivacional, funcional, e de clima organizacional, e na segunda os questionamentos de cunho financeiro elaborado com a administradora do financeiro da organização onde serão confrontados com referencias teóricos discursados anteriormente e com base nas informações dos próprios participantes da pesquisa.

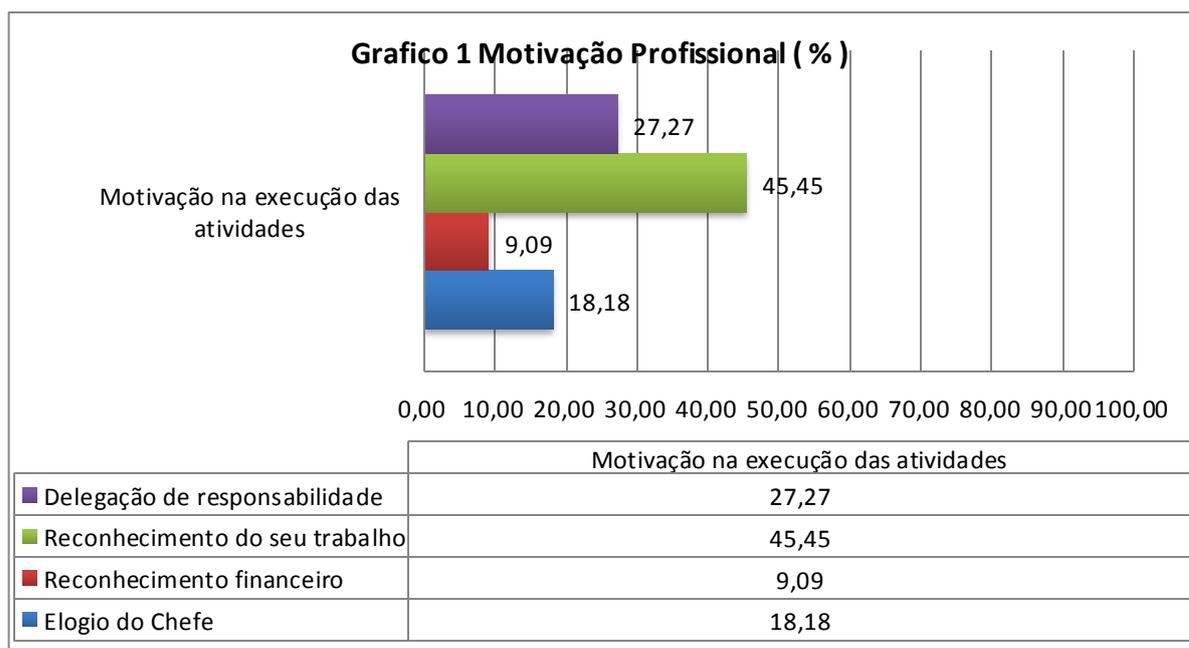
4.2. Análise da Pesquisa

4.2.1 Motivação profissional

Inicialmente os entrevistados foram indagados sobre o que mais lhe motivaria na execução das atividades acarretando num melhor desempenho do serviço, no qual de acordo com o gráfico nº 1, 27,27% dos entrevistados disseram que a delegação de tarefas os deixariam mais motivados, outros 45,45% responderam que o reconhecimento do trabalho é mais motivador, mas segundo 9,09% reconhecem como fator motivacional o lado financeiro e o restante dos entrevistados 18,18% disseram que o elogio pelo chefe do seu trabalho traria melhor desempenho.

Com isso pode-se observar que para a empresa ter maior lucratividade através do melhoramento profissional dos seus colaboradores devem ser analisadas uma melhor estratégia de reconhecimento do trabalho de seus colaboradores e entender que só aumento de salário não trás motivação nenhuma a seus colaboradores, como também, um simples elogio não resolve o problema.

Como opinião, a sugestão seria elaborar um questionamento mais específico de como trazer o funcionário, o mais próximo possível da organização e com isso aumentar sua produtividade e conseqüentemente aumentar o lucro da empresa fator crucial deste projeto.



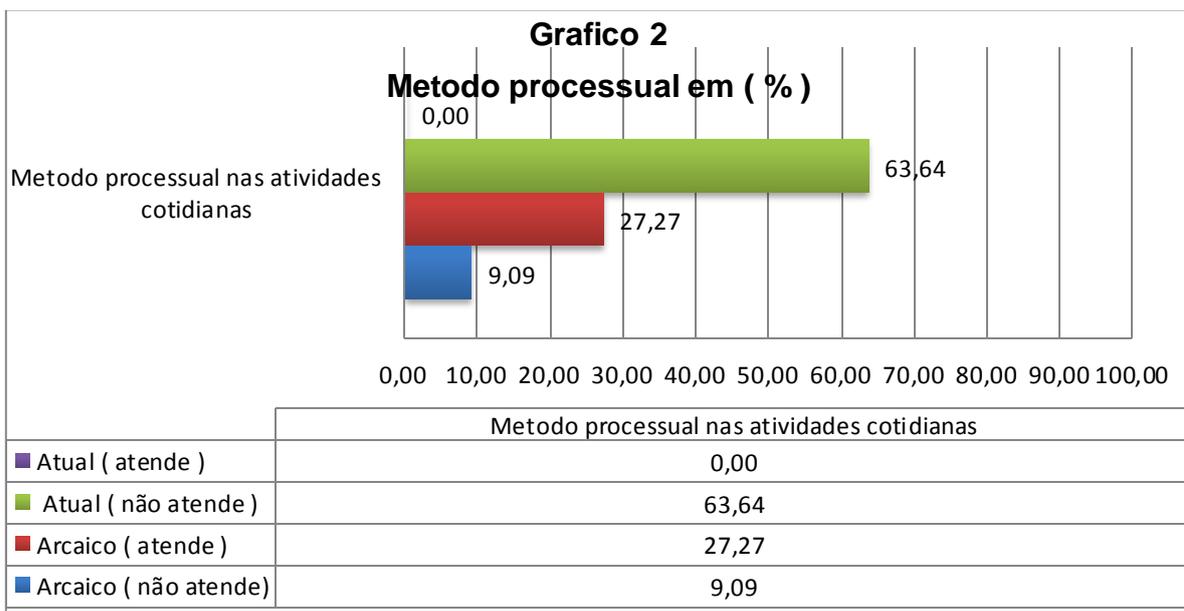
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

4.2.2 Método Processual.

Ao serem questionados sobre os métodos praticados na execução das suas tarefas cotidianas, o gráfico 2 mostrou que 63,64 % disseram que os métodos utilizados em suas atividades são atuais porém dificultam e demoram mais tempo para executar a tarefa, já outros 27,27 % falaram que o método utilizado é arcaico porém satisfaz suas necessidades de execução das suas obrigações cotidianas, no qual 9,09% confirmam que além do sistema processual que utilizam ser arcaico, não contribuem para uma melhor prestação do serviço e com isso demora na conclusão de suas tarefas.

Através dessa análise pode-se notar que o método processual da organização, esta de acordo com as práticas, atuais do seguimento, porém deve analisar o porquê, não está atendendo as necessidades dos seus colaboradores, focar cada ponto da metodologia utilizada como equipamentos, número de pessoas envolvidas, possíveis falhas, entendimento e treinamento do colaborador, para que depois de cada ponto desse analisado possa se traçar metas de melhoramento de processo.

Como sugestão, elaboraria um questionário e perguntaria aos colaboradores, como eles poderiam melhorar seus processos, e através destas respostas elaborar um planejamento e conseguir tais melhorias, com isso aumentaria a produtividade e conseqüentemente o lucro da organização.



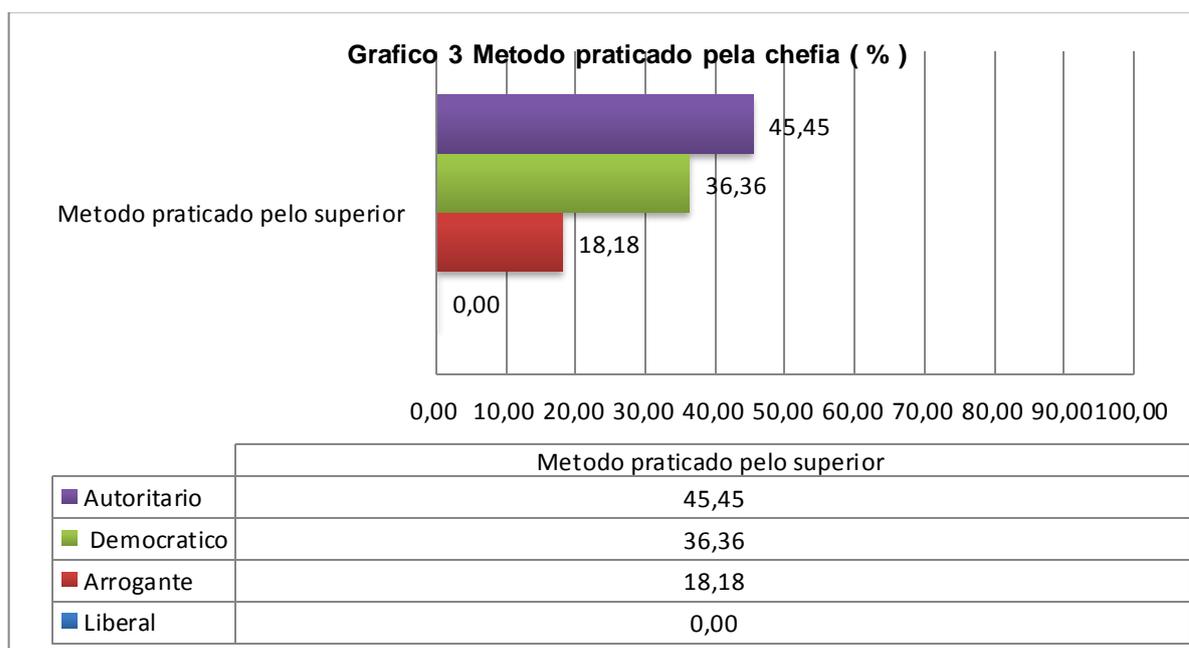
Fonte Dados da Pesquisa (2012)

4.2.3 Método praticado pela Chefia

No tocante a questão de como os funcionários estava sendo tratado pelos seus superiores segundo o gráfico 3, 45,45% disseram que o modo como a gerencia age sobre eles e classificado como autoritário, em outras palavras e aquilo que eles dizem e pronto na escutam opiniões, dos colaboradores, porem outros 36,36 % disseram que os tratam de forma democrática escutam opiniões quanto ao melhoramento do serviço, e outros 18,18 % disseram que as chefia os tratam de forma arrogante, falam de voz alta e sem educação.

Deve-se repensar a forma como os colaboradores são tratados, pois eles são os principais clientes, e são eles que fazem a organização prosperar ou ir à falência, daí a importância de cuidar para que eles possam nas melhores condições possíveis ajudar a empresa a crescer, e não simplesmente tratá-los como qualquer um.

Fica a sugestão de que deveria se revisto a forma como esses colaboradores são tratados para que alguns deles na pior das hipóteses por descontentamento cometam atos ilícitos e prejudiquem a organização. Um bom caminho seria reciclar a alto gerencia e fazer com que ela entenda que os trabalhadores não são maquinas e merecem no mínimo o mesmo respeito que seus clientes externos, com isso se conseguiria maior harmonia no ambiente de trabalho, consequentemente melhorando o serviço e o retorno financeiro.



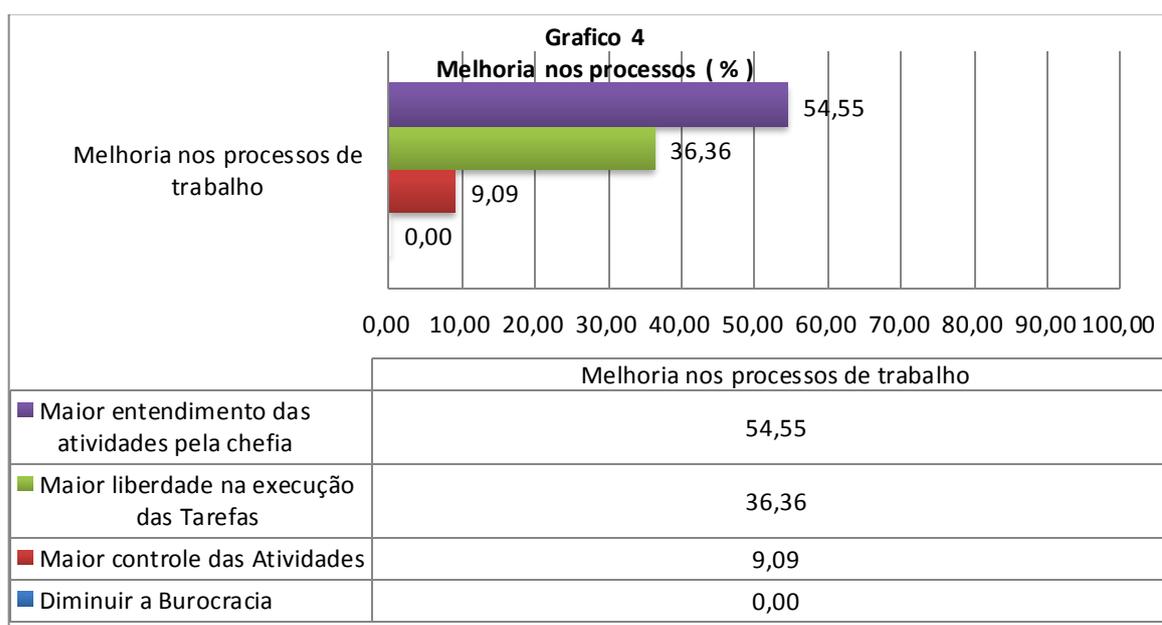
Fonte Dados da Pesquisa (2012)

4.2.4 Melhoria nos processos de Trabalho

Outra questão a ser pesquisada foi sobre como os funcionários poderiam melhorar suas atividades diárias e com isso aumentar a eficiência do seu trabalho, no qual identificamos no gráfico 4 que, 54,55 % disseram que um maior entendimento de suas atividades por parte da chefia traria melhores resultados, já outros 36,36 % falaram que aumentariam sua produtividade se tivessem maior liberdade por parte da gerencia, e o restante cerca de 9,09 %%, discordam e falaram que um maior controle e mais cobranças de suas atividades os deixariam mais produtivos e melhorariam seus resultados.

O que pode se observa desta análise e que a organização precisa urgentemente treinar a sua gerencia, pois foi analisado que o colaborador detém todo o conhecimento do serviço e na falta do mesmo pode gerar grandes prejuízos em virtude de o gerente desconhecer suas atividades e suas formar de trabalhos. Em minha opinião isso e uma grande falha, pois a depender do funcionário ele pode a qualquer momento ficar pedindo aumento ou pior, sair da organização e levar todo o conhecimento embora com ele.

Como sugestão seria feita uma padronização de tarefas, e por menor que fosse o entendimento por parte da chefia, ela deveria saber as atividades principais da função daquele colaborador, para que no caso deste faltar ou desliga-se da empresa, seria muita mais fácil a sua substituição.



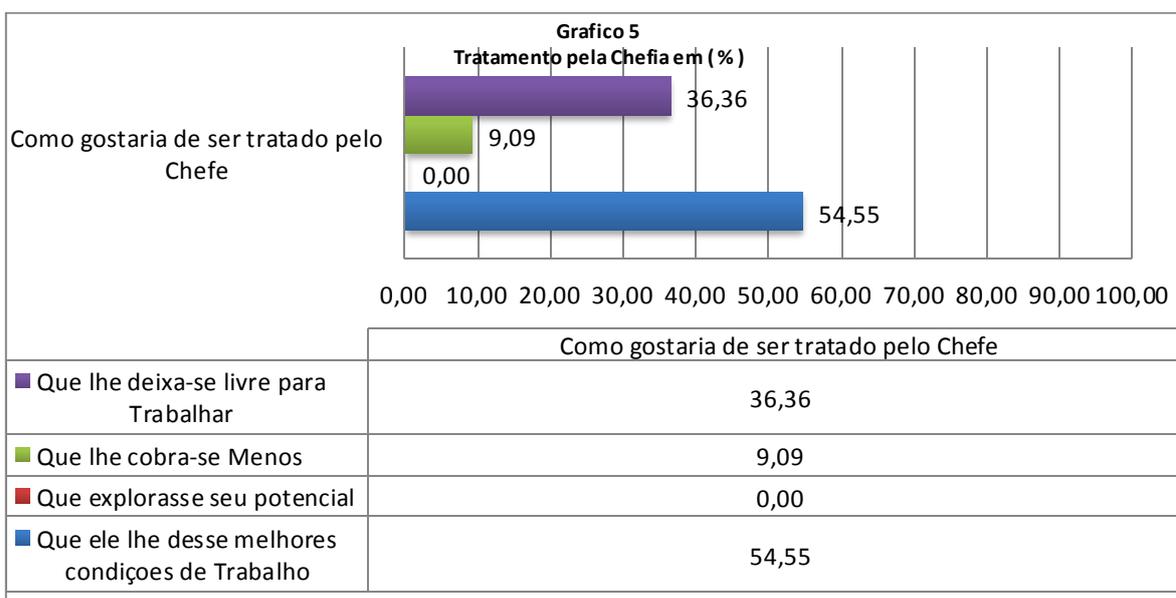
Fonte Dados da Pesquisa (2012)

4.2.5 Tratamento profissional praticado pelo chefe

Pela pesquisa e pelo resultado demonstrado pelo gráfico 5 verifica-se que 54,55 % disseram que gostariam que seus superiores lhe dessem melhores condições de trabalho, para que pudessem trabalhar mais motivados, porem outros 9,09 % pediram menos cobrança e que lhe dessem espaço para que mostrem seu potencial sem pressão, pois poderia prejudicar o desempenho profissional dele, os demais 36,36 % comentaram que se eles mesmos controlassem seus horários de trabalho e tivesse maior liberdade poderiam, mostra melhores resultados.

O que a pesquisa mostrou foi o que foi visto anteriormente. Há poucas condições de trabalhos e essas precisam ser melhoradas, porém não deverão deixar os funcionários, fazerem o que eles quiserem mais sim entrar em um consenso e ver o que poderia ser feito para melhor, e trazer melhoria tanto para eles tanto para a organização, como alguns estudiosos costumam dizer o diálogo e sempre o melhor remédio.

Como sugestão deveria ter uma reunião semanal e discutir, os pequenos problemas ocorridos na semana, para que os mesmo não virem uma bola de neve e chegue à situação alarmante, conversar com o colaborar e ver aquilo que ele necessita e ver se é viável a aceitação daquela opinião ou não, e não simplesmente deixar passar despercebido e fingir que estar tudo bem, a gerência deve olhar mais para seus colaboradores e sentir o que eles realmente precisam e tratá-los da melhor forma possível, com isso com certeza o lucro ira aumentar mais e mais.



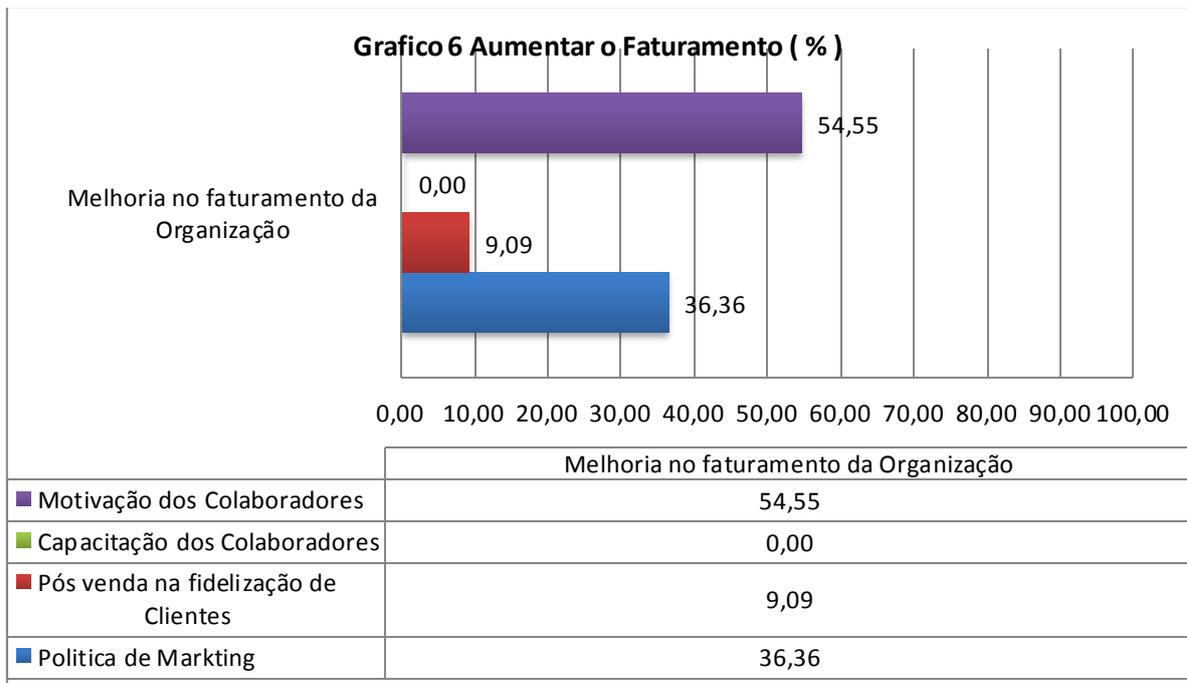
Fonte Dados da Pesquisa (2012)

4.2.6 Melhorar o faturamento Organizacional

Questionados sobre o que poderia ser feito para melhorar o faturamento da organização de forma primordial, foi constatado conforme gráfico 6, 9,09 % responderam que uma boa política de pós venda melhoraria o lucro da empresa, porém 36,36 % discordam e afirmam que para aumentar a lucratividade da loja deveria ser feito mais investimentos na área de marketing, mas a maioria cerca de 54,55 % disseram que primeiramente deve-se motivar os colaboradores para depois se discutido investir em outras áreas da empresa.

Esta questão levantou um fator importante visto em algumas análises anterior que a motivação do colaborador é primordial para o andamento da organização e pelo que esta pesquisa apontou, precisam ser mais motivados para que produzam mais e melhor, e devemos nos lembrar dos fatores motivacionais e lembrar que cada cliente interno, se motiva de uma forma diferente e isso precisa se levado em consideração.

Fica a ideia de para melhorar o faturamento da empresa deve se fazer uma análise da desmotivação desses colaboradores e utilizar ferramenta e recursos para motivá-los e com isso aumentar sua produtividade, e diminuir a ociosidade sendo assim melhorando o andamento e a eficiência da empresa.

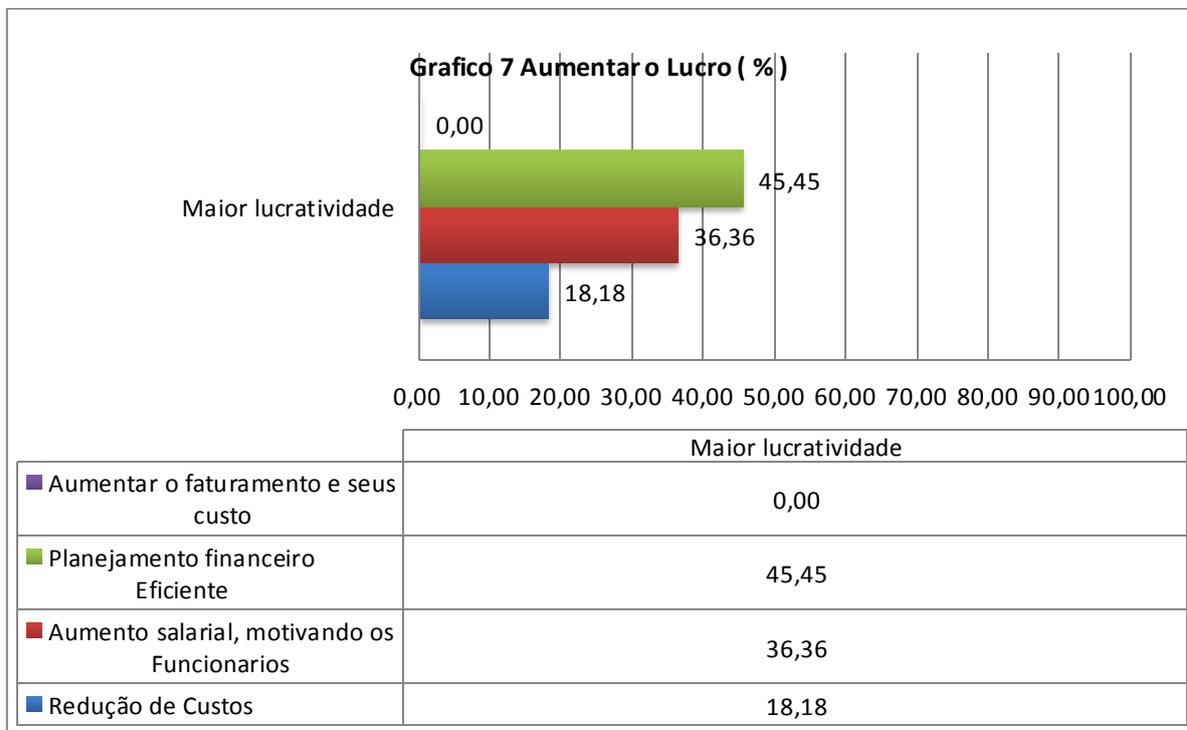


Fonte Dados da Pesquisa (2012)

4.2.7 Maior Lucratividade para a Empresa

O gráfico 7 revela que uma medida eficiente para aumentar a lucratividade da empresa segundo 45,45 % comentou que um melhor planejamento financeiro, faria com que a organização obtivesse melhores resultados, contudo outros 36,36 %, disseram que um aumento salarial para os funcionários traria melhores resultados e um aumento nos lucros consideravelmente, já 18,18 % falaram que uma redução de custos e gastos desnecessários traria um melhor retorno para a empresa. Através destes dados pode-se observar que para aumentar o lucro, deve olhar para dois principais pontos, o colaborador e a gestão dos recursos.

Como sugestão deveria ser elaborar um novo planejamento financeiro, no qual fosse analisado as reivindicações dos colaboradores que somaram quase 37 %, e ver se realmente o que estão pedindo condiz com a realidade de mercado e com isso negociar com os funcionários, sendo isso somente possível com uma nova alocação dos recursos e com tudo diminuição de desperdício e gastos desnecessários, que fazem diminuir o lucro da empresa, somente com essas medidas a empresa conseguir aumentar a sua lucratividade e atuação no mercado.

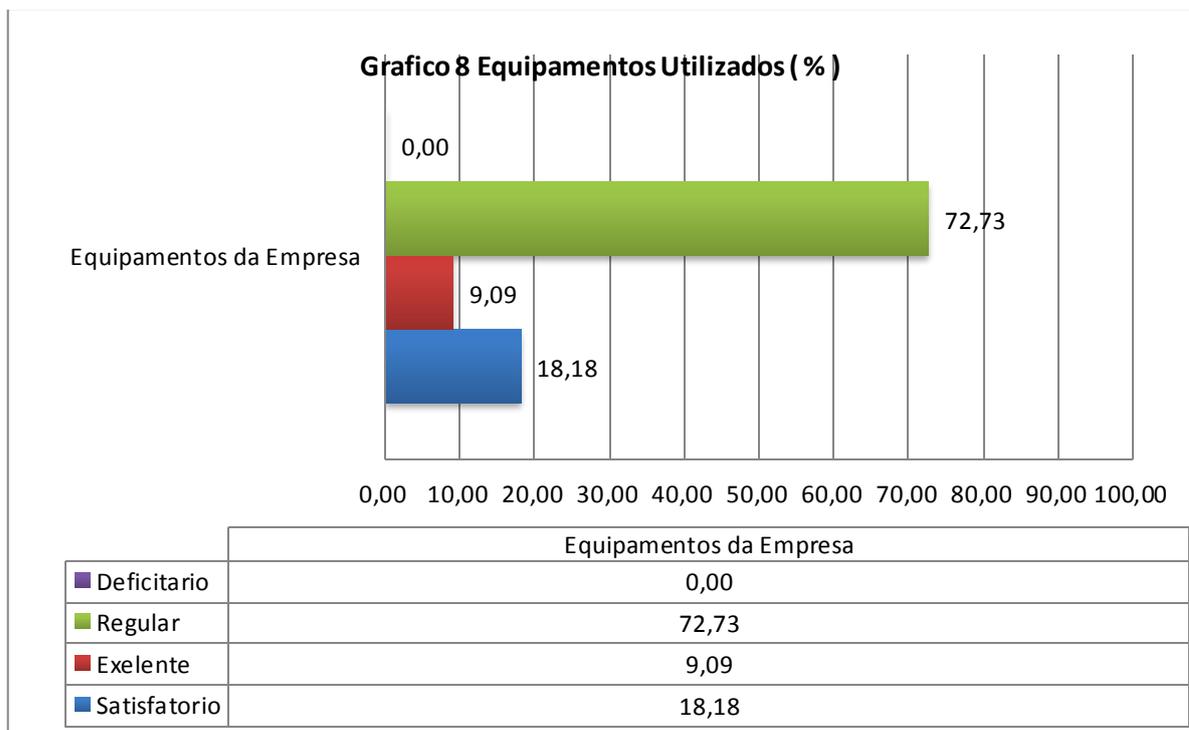


Fonte Dados da Pesquisa (2012)

4.2.8 Equipamentos utilizados nas Atividades cotidianas

Outro ponto abordado foi sobre os equipamentos que os funcionários utilizam em seu dia a dia, no qual segundo o gráfico 8, 72,73 % disseram que levam muito tempo para executar suas atividades devido ao mal funcionamento de algumas maquinas e travamento de programas, outros 9,09 falaram que os equipamentos atendem por completo suas necessidades e agilizam o processo, e 18,18 % comentaram que atendem de forma satisfatória e que ocasionalmente ocorre um problema ou outro de fácil resolução.

Podemos observar nessa análise que os equipamentos da empresa segundo os colaboradores precisam de melhorias para que eles possam melhor prestar seu serviço e aumentar a eficiência da organização, contudo deve se analisar o contexto geral e identificar onde precisa ser feito essa atualização e verificar se tais mudanças realmente se fazem necessário. Fica a sugestão de fazer uma vistoria sistêmica e juntamente com o colaborador entender e discutir suas reais necessidades para que se verificadas com urgente, fazer as devidas mudanças para que o mesmo possa operar com maior agilidade e eficiência, diminuindo possíveis esperas dos clientes, fidelizando os aumentando a satisfação dos mesmos e aumentando assim a lucratividade da empresa.

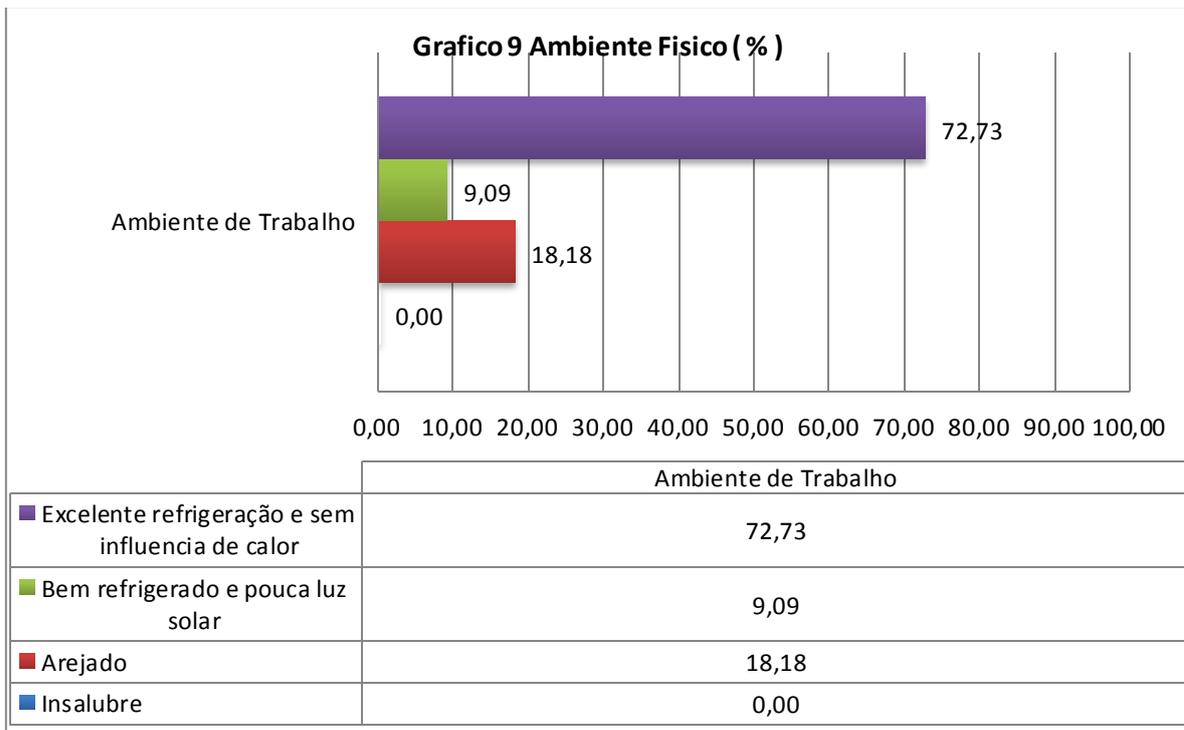


Fonte Dados da Pesquisa (2012)

4.2.9 Ambiente Físico

A pesquisa teve como resultado conforme o gráfico 9 que 72,73 %, disseram que o ambiente físico onde trabalham possui uma excelente refrigeração no qual conseguem executar suas atividades sem influencia de calor externo, já outros 9,09 comentaram que trabalhando em um ambiente bem refrigerado e com pouca influencia de calor externo, já outros 18,18 %, falaram que trabalham e um ambiente arejado porem sem refrigeração e com influencia de calor externo. Como identificado na pesquisa percebem que o ambiente físico vem agregando valor à organização, pois um ambiente bem refrigerado diminui a fadiga humana, ou seja, diminuindo níveis de stress que poderia ser provocado em um ambiente mais quente.

Como observação seria bom analisar os outros pontos da organização para uma melhoria continua, pois como apontado na pesquisa existe ambientes que ainda não são refrigerados e a depender do setor merece uma atenção em especial. Com isso os funcionários estarão cada vez mais motivados e trarão de fator maior retorno e mais lucro para a organização, pois prestarão melhor atendimentos ao cliente, e de contra partida aumentando sua politica de marketing boca a boca, trazendo mais cliente e consequentemente mais negócios para a empresa.



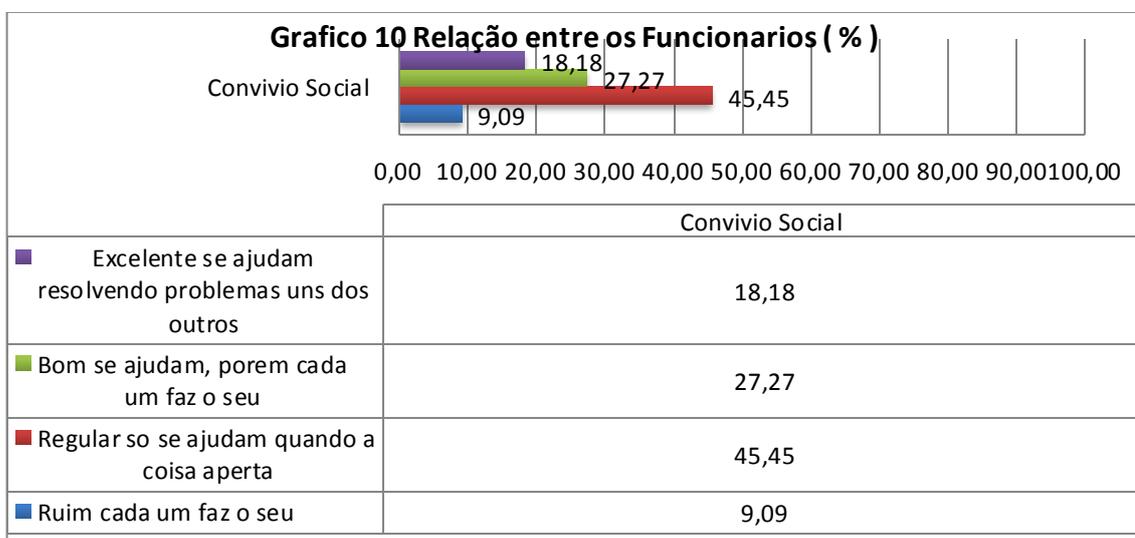
Fonte Dados da Pesquisa (2012)

4.2.10 Convívio Social entre os colaboradores

Por fim os colaboradores foram questionados sobre o convívio social entre eles e como eles classificariam tal vivencia no qual foi apontado conforme o gráfico 10 que 9,09% disseram que ninguém se ajuda e cada um faz o seu, outros 18,18% falaram que todos se ajudam e quando surge qualquer tipo de problema se unem para resolvê-lo, contudo 27,27% afirmaram que se ajudam porem cada um faz a sua parte e o restante cerca de 45,45% comentaram que quando surgem os problemas sérios e que se unem momentaneamente para resolvê-los, mas que muitas das vezes não a muita troca de informações entre os setores e cada um e responsável pelo seu.

Nesta situação nota que os funcionários de acordo com a pesquisa não têm um bom entrosamento em virtude de que cada um está preocupado com o seu e quando se unem e por algo muito serio ou quando não conseguem resolver por conta própria. Como podemos observar isso e uma situação alarmante, pois em grande corporação os setores são integrados e se ajudam entre si, e isso que faz a empresa crescer e prosperar cada vez mais e aumentar seus resultados positivos.

Como sugestão deveria se fazer reuniões semanais e discutir os principais problemas que poderiam ser melhorados e também desenvolver praticas de interação social na organização a fim de promover a coletividade dos funcionários e faze-los entender que todos estão no mesmo barco e que um depende do outro, com isso com certeza iremos diminuir os problemas e aumentar o lucro da organização com colaboradores mais motivados e o serviço prestado muito melhor.



Fonte Dados da Pesquisa (2012)

4.2.11 Perguntas a Gerente Financeira

Nesse ponto foi elaborado um questionário com a gerente financeiro da empresa com o propósito de identificar as formas como são feitos os procedimentos de recebimento, cobrança, pagamento, política de venda e política de crédito. Na primeira pergunta foi questionado se existia setores específicos de cobrança, pagamento e recebimento, ela respondeu que não existe um setor específico para tais funções e que as mesmas são exercidas por uma única pessoa do departamento de caixa, porém os pagamentos dos veículos novos são feitos diretamente pelo financeiro. Com isso pude observar que o serviço fica concentrado na mão de um colaborador e quando mesmo sai de férias ou fica doente o setor fica comprometido.

O segundo ponto abordado foi qual fator tem causado maior transtorno à empresa e merecia maior atenção, ela respondeu que seriam os colaboradores, isso me mostra que como identificado anteriormente o funcionário tem o fator decisivo na organização e deve ter maior atenção e maior respeito com o mesmo. Como vimos anteriormente os funcionários estão desmotivados e não é para tal o financeiro não está preocupados com os mesmos, por isso o maior importância de se sentar e conversar com os mesmos e de conversa aberta escutar suas opiniões e resolver os possíveis problemas que surgirem da melhor forma possível.

O terceiro ponto abordado foi qual era a forma de pagamento mais utilizado pela empresa para o pagamento de suas obrigações, ela respondeu que se utiliza da ferramenta de DDA (débito direto autorizado). Essa é uma forma de pagamento mais moderno utilizado do mercado, isto significa que a organização vem seguindo as tendências das inovações tecnológicas, e esse método de pagamento debita diretamente da conta da empresa, a fazendo ganhar tempo, ao invés de enfrentar longas filas de banco o que agiliza e muita o seu dia a dia.

O último ponto abordado foi qual era a política de crédito que melhor enquadraria a empresa, ela respondeu que aceita todas as formas de recebimento existe no mercado. Neste ponto há um grande avanço da organização, pois ela está apta a receber de todas as fontes possíveis dos seus clientes, porém deve se atentar nas vendas a prazo e nível de inadimplência, focar em uma política massiva de cobrança a fim de maximizar ao máximo seus lucros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O estudo do planejamento financeiro em empresas familiares tem como objetivo mostrar a importância de como um planejamento bem elaborado pode aumentar a eficiência da empresa aumentando sua lucratividade, como também reduzir custos desnecessários podendo reinvesti-los em outras áreas trazendo crescimento e prosperidade a organização.

A empresa estudada e do ramo de comercio de veículos de cunho familiar e que se utilizado de algumas estratégias de marketing, plano de vendas, controle de estoque, para conseguir atingir suas e metas e permanecer solidamente no mercado, porem como mostrou as pesquisa ela tem alguns pontos que podem ser melhorados, como por exemplo, como citados muitas vezes, ela precisa elaborar um planejamento mais eficiente e realocar seus recursos, pois em algumas áreas estudadas ela deixa a desejar.

Um ponto de melhorias que podemos sugerir seria uma conversa franca com os colaboradores, da empresa, pois os mesmo encontram-se desmotivados o que acarreta, em diminuição da massa produtivo, diminuindo consideravelmente a lucratividade da empresa, algo que pode se considerado em um mercado altamente competitivo fatal, pois a cada dia que passa a concorrência se moderniza, e por outro lado os consumidores estão se tornando cada vez mais exigentes, com isso a suma importância de se levado em consideração os motivos que estão levando os funcionários à desmotivação.

Outro fator importante foi que não existe um planejamento financeiro, ou seja, não existe um plano de desenvolvimento orçamentário bem definido, e os pagamentos e recebimentos são feitos por uma única pessoa, contrariando o perfil atual da administração financeiro que diz quem recebe não faz pagamento e vice versa, em virtude do alto risco de possíveis fraudes.

O que pude observa nessa pesquisa e que por ser uma empresa de vinculo familiar fica tudo concentrado nas mãos dos proprietários, e fica muito difícil programar alguma melhoria em virtude deles utilizar uma metodologia ultrapassada de administração, com isso a identificação destes problemas e que se a mentalidade dos donos não mudar, a empresa continuara a ter seus vícios e a cada dia como o

mercado altamente competitivo, as grandes corporações vão fechar as empresas de cunho familiar caso elas não continuem enxergando o futuro.

A pesquisa mostrou a teoria de como funciona uma empresa familiar e como ele deve fazer para se manter viva no mercado, utilizando a ferramenta crucial das grandes empresas que é um excelente planejamento financeiro, capacitação e melhorias dos empregados, inovações tecnológicas, políticas maciças de marketing, fidelização de cliente, ou seja, se as pequenas empresas não se adequarem a essas mudanças vão acabar com uma expectativa de mais ou menos a uns cinco a dez anos fecharem ou sendo vendidos aos grandes grupos. Devemos mostrar aos proprietários que o mercado mudou que as medidas que eles utilizavam não servem mais, que devem capacitar os funcionários e não simplesmente centralizar tudo em suas mãos, a delegação de tarefas acrescenta e muito o andamento das atividades da organização e diminui a burocracia, entenderem que os funcionários são mais que meros empregados e que todos devem estar envolvidos no ideal da empresa.

Deixo aqui uma mensagem para todas as organizações de cunho familiar, que para se tornar grande, é preciso muita garrar, o envolvimento de todos no negócio, lembrar que o dinheiro da empresa, não deve ser utilizado para pagar contas pessoais, e sim reinvestindo, em funcionários bem treinados e bem remunerados para que os mesmo trabalhem melhor, investir em tecnologia para aumentar a agilidade do processo, e o mais importante elaborarem um planejamento financeiro onde tenha englobado todos os custos e possíveis inovações, somente assim poderão prosperar e conseguiram torna-se grande gerando mais emprego e renda para a comunidade.

REFERÊNCIAS

FRANCO, M.L.P.B. **O "estudo de caso" no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa.** S.P.: PUC, texto de circulação interna, 1985.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRZESZCZESZYN, G.; MACHADO, H.P.V. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava/PR. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXII, Rio de Janeiro, 2008. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

GITMAN, Lawrence J. S. Princípios da Administração Financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. Teoria da Contabilidade. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 4 ed.- São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de pinto Rebouças de. Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2006

ORO, I.M., BEUREN I.M., HEIN, N. Análise da relação entre a estrutura de capital e o lucro operacional nas diversas gerações de empresas familiares brasileiras. In: ANPCONT, I. 2007. **Anais...** Gramado: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Ciências Contábeis, 2007.

PEREIRA, F. I. Modelo de mensuração e gestão de custo no setor primário: aplicabilidade no segmento agrícola. In: V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de custos. Anais... Fortaleza: SEBRAE/CE, 1998. v.2, p.821.

PORTER, M. E., Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICCA, D. Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções. São Paulo: Editora CLA, 2007 p.125-126

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFRFE, J.F. Administração Financeira. Tradução por Antonio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.19-21, Jan./Abr. 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005

WARD L. John. Planejar para prosseguir. HSM Management. São Paulo. ano 7, v. 6, n. 41, p.90 -141, novembro-dezembro. 2003.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. Fundamentos da administração financeira. 10ª. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário

Prezados colaboradores

Venho através desta solicitar a colaboração de todos, na resolução do questionário abaixo, no qual será de suma importância na elaboração do meu trabalho de conclusão de curso, e identificação de possíveis problemas e soluções, grato pela compreensão e a contribuição de todos para realização deste trabalho acadêmico.

1. Qual das opções abaixo lhe traria mais motivação na execução das suas atividades?

A um simples elogio do chefe

B reconhecimento financeiro, mesmo estando sobrecarregado de serviço.

C reconhecimento do seu trabalho, sem aumento salarial.

D delegação de responsabilidade exercer um cargo de chefia ganho o mesmo salário.

2. Como você classifica o método processual utilizado em suas atividades cotidianas?

A. arcaico, mas não atende totalmente suas necessidades.

B. arcaico e atende totalmente suas necessidades.

C. atual, mas não atende totalmente suas necessidades.

D. atual e atende totalmente suas necessidades.

3. Ao seu entendimento o método praticado pelo seu superior e caracterizado como?

A. autoritário e aquilo que ele diz é ponto final.

B. democrático escuta sua opinião e que diz ao melhor o serviço.

C. Arrogante pede tudo com voz alta e sem educação.

D. liberal deixa você fazer de qualquer que para ele esta bem.

4. No seu entendimento o que melhoraria os processos de seu trabalho?

- A.** maior entendimento da sua atividade pelo seu chefe.
- B.** maior liberdade por parte da gerencia, confinando em seu potencial.
- C.** maior controle de suas atividades.
- D.** diminuição nas formalidades, pois às vezes dificultam o seu trabalho.

5. Qual das formar abaixo você gostaria de ser tratado pelo seu chefe?

- A.** que lhe deixa-se livre para trabalhar, pois você tem potencial.
- B.** que lhe cobra-se menos, e confiasse no seu potencial.
- C.** que explorasse mais seu potencial e lhe desse mais funções.
- D.** que ele lhe desse melhores condições de trabalho.

6. Em sua opinião o que poderia ser feito para melhorar o faturamento da organização primordialmente?

- A.** política de marketing na área de vendas
- B.** pós venda na fidelização dos clientes
- C.** capacitação dos colaboradores
- D.** motivação dos colaboradores

7. Em sua opinião qual das opções abaixo iria trazer maior lucratividade para a empresa atualmente?

- A.** redução de custo, evitar desperdícios de material.
- B.** aumento salarial, motivando os funcionários.
- C.** planejamento financeiro eficiente, maior controle de entrada e saída de capital.
- D.** aumentar o faturamento, aumentando também seus custos

8. Em relação aos equipamentos utilizados no exercício das suas atividades eles contribuem em seu rendimento de que forma?

- A** satisfatória atende normalmente sua necessidade.
- B** excelente atende por completo todas suas necessidades.

C regular exige maior tempo na execução da tarefa.

D deficitário perde-se muito tempo para executar uma tarefa.

9. Como você classifica o ambiente físico no qual executa suas atividades cotidianas?

A. insalubre quente e sem refrigeração.

B. regular arejado e sem refrigeração.

C. bom refrigerado e exposto a pouca luz do sol.

D. excelente boa refrigeração sem influência de calor externo.

10. Em relação ao convívio social entre os colaboradores da empresa, você classificaria como?

A. ruim cada um faz o seu e ninguém se ajuda.

B. regular quando a coisa aperta se unem momentaneamente.

C. bom se ajudam, porém cada um resolve seus problemas.

D. excelente se ajudam, e tentam ajudar o problema uns dos outros.

APÊNDICE B – Questionário 2.

Prezado gerente

Venho através desta solicitar a sua colaboração , na resolução do questionário abaixo, no qual será de suma importância na elaboração do meu trabalho de conclusão de curso, e identificação de possíveis problemas e soluções, grato pela compreensão e a contribuição de todos para realização deste trabalho acadêmico.

1. Como são feitos procedimento de recebimento, cobrança, e pagamento da organização?

A. uma única pessoa e responsável por tudo, exercendo todas as funções.

B. existe setor específico para cada função acima mencionada e se interligam.

C. não existe interligação de setores entre as funções acima mencionadas.

D. não existe setor específico para cada função.

2. Em sua opinião qual dos fatores tem causado maior transtorno à empresa e merece maior atenção?

A. fornecedores.

B. a visão dos clientes perante a organização.

C. os colaboradores.

D. Novas políticas governamentais.

3. Qual a forma mais utilizada pela empresa para pagamento de suas obrigações?

A. cheque.

B. dda debito direto autorizado.

C. dinheiro.

D. cartão de credito.

4. Qual das políticas de credito abaixo, melhor enquadraria a empresa?

A. vende somente a vista.

B. vende a vista e cartão de credito.

C. venda a vista, cheque a prazo e no cartão de credito.

D. aceita todas as forma de pagamento existente no mercado.

5. Na atual política de vendas e pagamento a fornecedor qual das formas abaixo a empresa melhor se enquadra?

A. compra a prazo e vende mais a vista.

B. compra a vista e vende mais a prazo.

C. compra a prazo e vende mais a prazo.

D. compra a prazo e precisa de empréstimo para pagar seus fornecedores.