

# ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EM MICROS E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DA ZONA OESTE DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO (RJ)

Elisângela Teixeira Aragão

Layenne Paradella dos Santos

Priscilla Fabiana A. de Assunção

**Orientador:** Enilton Pereira De Menezes

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho caracterizou-se como um estudo de natureza qualitativa que assumiu como tema central a administração financeira de empresas de pequeno e médio porte que se encontram em um estágio intermediário, ou seja, aquelas que, embora não estejam mais na fase inicial, não possuem uma administração totalmente adequada e profissional. Para tanto, tomou-se empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ) como objeto de estudo a ser pesquisado.

Para fins de contextualização da temática escolhida para ser tratada neste estudo, faz-se necessário destacar que uma empresa familiar surge do empreendedorismo de uma pessoa visionária motivada por uma necessidade de sobrevivência ou pela percepção de uma oportunidade. Essas empresas têm se mostrado cada vez mais importantes para o desenvolvimento da economia globalizada, por sua possibilidade de perpetuação de suas atividades através das gerações.

O Brasil é um país com evidente espírito empreendedor, onde observa-se que 90% do universo de empresas em atividade são familiares, segundo SEBRAE/SC (2005). Há, por conseguinte, uma substantiva participação destas empresas no Produto Interno Bruto (PIB) do país assim disposto: 12% do agrobusiness, 34% da indústria e 54% de serviços.

Historicamente, observa-se que muitos empreendedores familiares, após constituírem suas empresas, passam a desempenhar o papel de gestores. Estes, muitas vezes, possuem conhecimento técnico na área de atuação, mas, não, experiência na área administrativa. À medida em que o empreendimento vai prosperando, a administração financeira tende a não acompanhar o mesmo ritmo.

Por conseguinte, em observância à realidade das empresas familiares no Brasil, a problemática a ser enfrentada no presente estudo identificar a percepção dos gestores de micro e pequenas empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ), acerca da utilização de técnicas de gestão financeira em suas empresas, além do conhecimento desses empresários acerca de boas práticas contábeis e da legislação atualizada de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista.

Outro fator que será analisado nesta pesquisa é: como se desenvolve o planejamento financeiro na administração financeira da empresa micro e pequena familiar? Cabe ressaltar que este assunto ainda causa um certo “temor” aos empresários, em decorrência da falta de conhecimento. Porém, é de grande importância a utilização da gestão financeira profissional no dia a dia da empresa.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GERAL**

O objetivo primordial do presente estudo consiste em analisar a administração financeira das micros e pequenas empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ), com a abordagem de ferramentas de planejamento financeiro aplicado à gestão das empresas em foco, para avaliar indícios que comprovem o quanto as empresas pesquisadas fazem uso da administração financeira, observando se realmente utilizam ou não as ferramentas, a fim de evidenciar a percepção dos gestores de empresas familiares sobre a utilização de técnicas de gestão financeira em suas empresas, com a análise da administração financeira dessas empresas, verificando os conhecimentos dessa área aplicados na gestão das referidas organizações, destacando suas limitações e distorções.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

É importante salientar que o objetivo geral acima descrito será sustentado pelos seguintes objetivos específicos:

1. Contextualizar as micros e pequenas empresas familiares.
2. Discorrer teoricamente sobre as principais ferramentas da administração financeira e seu papel dentro das empresas.
3. Comparar o que foi apresentado teoricamente com a opinião dos gestores das empresas familiares.
4. Estabelecer um perfil da administração financeira em micros e pequenas empresas, analisando como elas são geridas nessa área.
5. Destacar as ferramentas da administração financeira que são usualmente utilizadas nas empresas, identificando os temas que ainda podem ser considerados problemáticos.
6. Contextualizar os fatores que dificultam a implantação de uma gestão financeira eficaz nas empresas.

Cabe, ainda, determinar indícios que comprovem em qual das seguintes possibilidades as empresas pesquisadas estão inseridas, quanto ao uso da administração financeira:

1. As empresas que dizem não utilizar as ferramentas da administração financeira e não o fazem.
2. As empresas que dizem não utilizar tais ferramentas, porém o fazem.
3. As empresas que dizem utilizá-las e realmente o fazem.
4. As empresas que dizem utilizá-las, porém não o fazem.

## **JUSTIFICATIVA**

Nas últimas décadas, o Brasil vivenciou uma grande mudança no meio empresarial. Com o advento da globalização e estabilização da nossa moeda, mudou-se a realidade empresarial: setores até então estáveis e lucrativos perderam espaço para novas tecnologias, novas formas de produção e de comercialização. Conseqüentemente, houve um aumento da competição interna, exigindo esforços por parte das empresas para se manterem atuantes no mercado, provocando inclusive o desaparecimento de empresas tradicionais. Diante dessa situação, as empresas perceberam a necessidade de serem altamente competitivas, exigindo maiores conhecimentos e novas competências para que possam sobreviver. Nesse sentido, tem-se dispensado muita atenção às micros e pequenas empresas, buscando subsidiá-las de conhecimentos para que possam crescer e evoluir. Porém, é incomum encontrar estudos sobre as empresas que se encontram em um estágio intermediário, ou seja, aquelas que, embora não estejam mais na fase inicial, não possuem uma administração totalmente adequada e profissional. Este estudo procura esclarecer como funciona a administração financeira de empresas de pequeno e médio porte situadas neste estágio intermediário. Apesar de existirem diversas obras que discorrem profundamente sobre o correto gerenciamento financeiro, poucos autores abordam a prática das pequenas e médias empresas quanto a esse gerenciamento, existindo assim uma lacuna nessa área.

Analisando a América do Norte e a Europa, Bernhoeft (2006), cita que em torno de 80% do total das empresas são familiares. É fundamental salientar que no Brasil, as empresas familiares são responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional, sendo responsáveis pela geração de 2 milhões de empregos diretos, além de ser a organização que mais cresce no país (Guelros, 1998). Em nosso país, de cada 100 empresas, 30% chegam à segunda geração em atividade e apenas 5% à terceira geração. Por conseguinte, o presente estudo justifica-se, primordialmente, pelo contexto acima descrito.

Cabe ressaltar que este estudo se justifica, ainda, por contribuir com a produção teórica sobre a situação da administração financeira destas empresas familiares, disponibilizando subsídios para outros estudos sobre o tema. Na prática diária das empresas brasileiras, o estudo poderá contribuir com informações que possam fomentar o uso da administração financeira, tornando-as mais competitivas e lucrativas, gerando maior riqueza para seus proprietários e colaboradores, e conseqüentemente, para a toda a comunidade.

## **HIPÓTESE**

Em observância à realidade das micros e pequenas empresas familiares no Brasil, contextualizada nos tópicos anteriormente apresentados no presente projeto de pesquisa, destacando-se o fato de apenas 5% à terceira geração, constata-se que o mais importante problema a ser estudado neste trabalho resume-se na seguinte questão: qual é a percepção dos gestores de micros e pequenas empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ), sobre a importância da utilização de técnicas de gestão financeira em suas empresas?

Por conseguinte, a partir do problema supramencionado, formula-se, como resposta provável à questão, a seguinte hipótese: os gestores das micros e pequenas empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ) não possuem conhecimento acerca da importância das técnicas de gestão financeira que podem ser utilizadas em suas empresas.

Cabe salientar que a hipótese apresentada acima tem como supedâneo na constatação de que as empresas familiares são de vital importância em todo cenário mundial, no entanto, para que estas continuem no mercado, tendo uma participação significativa na economia, precisam investir constantemente em conhecimento de novas tecnologias.

É relevante destacar que a hipótese acima está fundamentada na afirmativa de Oliveira (1999) que leciona que “o processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende, no mínimo, de elevada tecnologia, para que a empresa familiar possa continuar no mercado”.

## **1.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica sobre gestão empresarial contempla os itens apresentados nesta seção, em que consta a contextualização da administração financeira e suas ferramentas, avaliação de empresas, bem como definição e caracterização das empresas familiares.

### **1.1. Administração Financeira**

A gestão ou administração é, conforme Chiavenato (1997, p. 10), a aplicação de técnicas com intuito de estabelecer metas e operacionalizar o seu alcance pelos colaboradores participantes das organizações a fim de que se obtenha resultados que satisfaçam as necessidades de seus clientes assim como às suas próprias.

Esta ciência concentra a atenção nos cursos de ação necessários para concretizar os resultados organizacionais, usando ferramentas, instrumentos e métodos científicos, os quais possibilitam a gestão organizacional; sendo diretamente relacionada às pessoas.

Considerando a complexidade das empresas nos dias atuais, a tarefa de administrar requer um aparato de pessoas estratificadas em diversos níveis hierárquicos que se ocupam de incumbências diferentes, em níveis estratégico, tático e operacional.

Para obter eficácia no desempenho de suas funções, nos distintos níveis de atuação, o gestor necessita de habilidades específicas.



Segundo Robbins (2005, p.34), as habilidades gerenciais são aptidões ou comportamentos fundamentais ao sucesso num cargo gerencial, contemplando as seguintes áreas: habilidades conceituais – referentes a capacidade intelectual de compreender e de lidar com situações complexas; habilidades técnicas – relacionadas a aplicação do conhecimento especializado ou a experiências, o entendimento da organização em geral e a utilização dos métodos necessários para realização das tarefas; habilidades políticas – relacionadas a capacidade de ampliação da sua posição, de construir uma base de poder e fazer contatos corretos.

O processo de gestão das empresas pode variar, mas não pode ocorrer de forma aleatória. As etapas de planejamento, de execução e de controle conduzem o processo de gestão da empresa, servindo de direção para os administradores (Ricca, 2001). Esse processo (de gestão empresarial) deve estar de acordo com a realidade da organização, que deverá dar suporte as tomadas de decisões. É através desse processo que os executivos conduzem todos os recursos disponíveis (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) ao resultado desejado (Martendal, 2004).

Enquanto processo, a gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduza-a efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário para sua continuidade (Pereira, 1999, p. 58).

### **1.1.1 Planejamento Financeiro**

Em um ambiente econômico, gerido por incertezas e oscilações, o planejamento financeiro mostra-se como importante instrumento para a continuação da empresa. Para 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.”

Este inicia-se com planos financeiros longo prazo ou estratégicos, os quais, juntamente com planos de produção e de marketing, orientam a empresa em direção a suas metas e estratégias e delineiam as ações financeiras projetadas da empresa e o impacto esperado destas ações em períodos que variam de dois a dez anos (Gitman, 2010).

O planejamento financeiro visa ao alcance das metas estabelecidas de forma organizada e precisa, por meio de visão global do negócio. Através de sua utilização, os administradores necessitam pensar e planejar o futuro da empresa, identificando possíveis falhas ou problemas antes que estes ocorram, e visualizando diferentes possibilidades de desenvolvimento (Gitman, 2010, Hoji, 2004, Fernandes Filho, 2013). Um meio para conseguir isto é a implantação do Orçamento Empresarial.

### **1.1.2. Orçamento Empresarial**

Desde o momento da criação de uma empresa, seus proprietários possuem planos para que esta cresça e prospere. Para isto adota-se o orçamento como ferramenta de gestão, em que se enfatizam as intenções da empresa em termos financeiros (Perez e Famá, 2004, Ricca, 2013, Santos, 2008).

O Sebrae (2013e) informa que, para criar um orçamento, inicialmente devem-se analisar as origens de recursos da empresa (vendas, empréstimos obtidos e outras fontes de receita) e os usos e aplicações no processo empresarial (custos, despesas e investimentos). A classificação das receitas e despesas deve levar em conta as necessidades gerenciais de cada empresa para poder auxiliar na tomada de decisão.

O orçamento é uma síntese dos planos da empresa e estabelece metas específicas das atividades de venda, produção, distribuição, financeira, etc. Não representa apenas um componente do sistema que envolve o planejamento, mas um componente destaque na função de controle e avaliação dos objetivos alcançados pela empresa (PEREZ e FAMÁ, 2004, RICCA, 2013, SANTOS, 2008). O orçamento pode ser atrelado ao Fluxo de Caixa da empresa.

Para os administradores, que constantemente buscam informações quanto à situação financeira e patrimonial da empresa, o fluxo de caixa representa importante ferramenta nesse sentido. Como registra Santos (2001, p. 57), “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período à frente.”

Para o Sebrae (2013a), o controle do fluxo de caixa apresenta inúmeras vantagens para a empresa, entre estas estão: a) planejamento e controle das entradas e saídas de caixa em um determinado período; b) possibilidade de análise se as vendas presentes serão suficientes para cobrir os desembolsos futuros; c) auxílio na tomada de decisões antecipadas referentes à falta ou sobra de recursos financeiros; d) avaliação da capacidade de pagamento antes de assumir compromissos; e) constatar previamente a necessidade de buscar recursos com terceiros para a manutenção da empresa em um determinado período de tempo; f) antecipação das decisões referentes a sobras ou falta de recursos em caixa.

A falta de recursos implica a revisão das estratégias da empresa, possibilitando renegociação com os fornecedores, melhor programação das compras, redução nos prazos de recebimento das vendas a prazo e a venda de bens e equipamentos ociosos. Já a sobra de recursos possibilita que a empresa faça aplicações, como estoques, mercados financeiros, antecipação do pagamento de obrigações mediante desconto, aquisição de ativo imobilizado, entre outros. Antes da realização de investimentos, o gestor deve realizar planejamentos de curto, médio e longo prazo, para certificar-se de que esta sobra não é momentânea e de que a aplicação destes recursos não comprometerá o pagamento de obrigações futuras (SEBRAE, 2013e). Vê-se que o fluxo de caixa configura importante ferramenta de gestão financeira, fornece estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo, evidenciando os recursos com liquidez imediata. Mostra-se útil tanto para o gerenciamento de curto prazo como de longo prazo, pois as informações do saldo de caixa podem ser tanto diárias como mensais ou trimestrais.

A geração de caixa está atrelada à Avaliação de Empresas, com destaque para o método Fluxo de Caixa Descontado.

## **1.2 Avaliação de Empresas**

O papel da Contabilidade com ênfase no lucro e rentabilidade já não atende às necessidades e aos anseios dos usuários. O que se busca identificar é a realidade empresarial, em que valor da empresa possui destaque. Entretanto, valor não deve ser entendido como preço. Conforme Assaf Neto (2013, p. 2), “o valor de um bem é medido pela sua capacidade de gerar resultados de caixa”.

Mensurar a riqueza produzida por uma sociedade representa uma tarefa laboriosa. É muito difícil atribuir valor econômico justo a ativos tangíveis e intangíveis. Para isto utilizam-se métodos e modelos que auxiliam nesta avaliação. Destacam-se alguns métodos de avaliação de empresas: Método Contábil/Patrimonial; Método de Avaliação Patrimonial de Mercado; Método de Avaliação com Base em Empresas Similares; Método dos Múltiplos ou Método de Avaliação Relativa; Valor Econômico Adicionado (EVA); Fluxo de Caixa Descontado (FCD), entre outros (PEREZ, FAMÁ, 2004).

Todos os métodos buscam identificar um valor econômico justo para a empresa avaliada, considerando as características da mesma. Mas, mesmo utilizando-se de modelos quantitativos, este valor é tomado apenas como referência em uma negociação, mas são o comprador e o vendedor que serão os responsáveis pela definição do real preço da instituição.

### **1.3. Conceito e Importância de Empresas Famílias**

Segundo Adachi (2006), as empresas familiares tiveram sua origem com a história da civilização e com a evolução da sociedade, e no Brasil elas sofreram grande influência dos imigrantes.

De acordo com Bornholdt (2005), uma empresa é considerada familiar quando um ou mais dos fundamentos a seguir são identificados em uma organização ou em um grupo de empresas: o seu controle acionário pertence a uma família ou aos seus herdeiros; os seus laços familiares determinam a sucessão no poder; seus parentes encontram-se em posições estratégicas como na diretoria ou no conselho de administração; falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas e os atos da família repercutem dentro da empresa não importando muito se nela atuam.

Uma empresa familiar surge do empreendedorismo de uma pessoa visionária motivada por uma necessidade de sobrevivência ou pela percepção de uma oportunidade. Essas empresas têm se mostrado cada vez mais importantes para o desenvolvimento da economia globalizada, por sua possibilidade de perpetuação de suas atividades através das gerações.

Conforme Mautone (2006), o termo empresa familiar é comumente empregado com conotação negativa, que representa falta de profissionalização dos dirigentes na condução dos negócios e poder excessivamente concentrado nas mãos do fundador. De acordo com a mesma autora, vários estudos internacionais indicam que essa visão é anacrônica e que o desempenho das empresas familiares costuma ser superior ao das demais companhias.

Para Werner (2004, p.12), “a verdadeira empresa familiar é aquela que ultrapassou a primeira geração e convive com uma pleura de herdeiros e sucessores. Ou seja, uma empresa que vive com elementos que transcendem o espaço do empreendedor”.

Para Moreira Júnior (2007, p. 73) uma empresa familiar pode ser conceituada como "uma organização em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma ou mais famílias, e dois ou mais membros da família participam da força de trabalho, principalmente os integrantes da diretoria."

O desenvolvimento econômico mundial foi fortemente marcado pelo sistema de produção doméstico e, ainda hoje, grande parte das empresas no mundo tem sua origem como “negócio familiar” (Gersick et al., 1997). A base da economia de muitos países está alicerçada nas empresas familiares, mas a representatividade destas na análise econômica pode mudar de acordo com o conceito utilizado.

A reestruturação social muito significativa em curso envolvendo conhecimento e pessoas – “transformação dos mercados e da força de trabalho” –, vem alterando estruturas e padrões formadores da sociedade como um todo, a qual redefine a sociedade empresarial do tipo familiar (Crawford, 1994).

A profissionalização da gestão e da sociedade é uma ferramenta essencial para que o processo sucessório ocorra de maneira satisfatória e as empresas familiares alcancem efetivamente o sucesso do seu negócio. Lemos (2003, pg. 42) afirma que “uma das soluções para problemas sucessórios é a adoção de uma administração profissionalizada, o que permite um tempo de vida mais longo às políticas de negócios”.

Neste contexto, verifica-se que as empresas familiares possuem um papel fundamental na sociedade. Camfield et al.(2010) afirma que as empresas familiares representam uma força importante para a economia de um país, fazendo com que cada vez mais surjam estudantes da área de administração e profissionais interessados em pesquisá-las e melhor compreendê-las.

O desenvolvimento econômico mundial é marcado pela presença de empresas familiares de todos os tipos, pois grande parte das empresas no mundo tem sua origem como “negócio familiar” (Gersick et al. (1997) e Lethbridge 1997).

Conforme Bornholdt (2005), em alguns países como Portugal, 70% das empresas pertencem a famílias, assim como na Espanha 80%, e na Itália 95%. No Brasil, observa-se que 90% do universo de empresas em atividade são familiares, segundo SEBRAE/SC (2005).

Segundo estudo do IBGE (2013), das 2,0 milhões de micros e pequenas empresas, 1,1 milhão era do tipo empregadora, ou seja, que tinha, pelo menos, uma pessoa na condição de empregado e 926,8 mil familiares, que são aquelas em que trabalhavam apenas os proprietários, os sócios e/ou membros da família.

O estudo constatou que, no comércio de produtos alimentícios, as empresas familiares são maioria (58,9% do total). O segundo maior contingente de empresas familiares está no grupo "comércio de outros produtos", que inclui a comercialização de livros, revistas, papelarias, artigos de informática, etc., onde quase a metade (47,1%) delas é gerida pelo proprietário, sócio ou membro da família. O comércio de combustíveis é o que apresentava a menor proporção de micro e pequenas empresas familiares. Nas atividades de serviços, os "representantes comerciais" eram o grupo com a maior proporção de empresas familiares (87,3%), seguido pela atividade de informática, com 81,2%.

Ainda de acordo com o IBGE (2013), as micro e pequenas empresas familiares assumem papel importante nas famílias, devido tanto ao maior engajamento de seus membros, quanto à sua instalação, na maioria das vezes na residência do proprietário.

O estudo supramencionado é importante por retratar o que acontece na economia referente às micro e pequenas empresas familiares, que hoje são de significativa relevância para o crescimento da economia no Brasil e no mundo. Muitas empresas encerram suas atividades por falta de conhecimento e dedicação do fundador, que deve sempre buscar melhorias para dar continuidade ao bom funcionamento e crescimento do negócio familiar.

Conforme designação do Sebrae (2013b), no comércio e serviços, define-se microempresa a instituição com até 9 funcionários; e define-se pequena empresa a instituição com 10 a 49 funcionários.

Cabe salientar que a Lei Complementar 123/2006, em seu artigo 27, estabelece que "as microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional poderão, opcionalmente, adotar contabilidade simplificada para os registros e controles das operações realizadas, conforme regulamentação do Comitê Gestor."

É importante enfatizar que o Simples Nacional é um regime de arrecadação, cobrança e fiscalização de impostos. Através do Simples, a empresa tem a facilidade de unificar oito impostos em uma só guia de pagamento. Esse regime tributário simplificado tem como característica a possibilidade de dispensa do balanço patrimonial.

O e-Social é um projeto do Governo Federal que envolve a Receita Federal, Ministério do Trabalho, Caixa Econômica, Secretaria de Previdência e INSS. É um sistema de escrituração digital das obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas com os objetivos de reduzir a burocracia e de eliminar redundâncias nas informações prestadas pelas pessoas físicas e jurídicas.

Microempresas e empresas de pequeno porte (Simples Nacional) também terão a opção de utilizar o portal web para inserção de dados de seus trabalhadores, igualmente sem necessidade de um sistema próprio, digitando os dados diretamente na página do eSocial. Para esses empregadores que tenham somente um trabalhador também será possível usar o código de acesso. Tendo mais de um empregado será obrigatório o uso de um certificado digital.



Vale resaltar que o grande desafio para as empresas não é apenas cumprir com o envio das informações através do eSocial, mas garantir a qualidade da informação e manter cem por cento da operação em conformidade com a nova regulação.

### **1.3.1. Características de Empresas Famílias**

As empresas famílias possuem características que as diferenciam dos outros modelos de organizações. Dentre estas, Oliveira (1999) vale destacar:

- ✓ Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- ✓ Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- ✓ Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- ✓ Exigência de dedicação;
- ✓ Postura da austeridade seja na forma de vestir, ou na administração dos gastos;
- ✓ Expectativa de alta fidelidade;
- ✓ Dificuldade em separar o racional do emocional;
- ✓ Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale habilidade política do que a capacidade administrativa.

Cabe salientar que as características das empresas familiares podem proporcionar tanto vantagens como desvantagens em relação aos outros modelos de empresas, dependendo da maneira como estas características serão trabalhadas e administradas dentro de cada organização familiar.

É fundamental observar que Lethbridge (1997) destaca que há três tipos básicos de empresa familiar:

- i. Tradicional: que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;

- ii. Híbrida: onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares;
- iii. Influência familiar: em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

Outros aspectos inerentes a empresas familiares estão resumidos no quadro 1, a seguir, conforme Gonçalves (2000).

Setor	Característica	Objetivos
Comércio	Informalismo Imediatismo Pragmatismo Omissão política	Aproveitamento das oportunidades de momento; Ocupação gradativa dos espaços por grandes corporações.
Serviços	Diversificação Serviços personalizados Profissionais liberais Informalismo	Busca de novos "nichos"; Promoção da mudança de hábitos do usuário; Obtenção de ganhos de escala; Diferenciação por meio de propaganda.
Agrícola	Família patriarcal Cultura patrimonial Patronato público Conservadorismo	Modernização técnica; Luta pela propriedade e posse de terra; Oposição à reforma agrária.

Indústria tradicional	Informalismo Imediatismo Valores estatais Patrimonialismo Paternalismo	Aproveitar a "onda" de industrialização no país; Usufruto da empresa; Obter financiamento do Estado protetor.
Indústria Moderna	Valorização da tecnologia Novas relações de trabalho Cooptação de tecnocracia Patrimonialismo	Usufruto de reservas de mercado; Uso de instituições de classe para prática de <i>lobby</i> ; Associação com multinacionais.

Quadro 1 – Características das empresas familiares em diferentes setores da economia.

### 1.3.2. Gestão Financeira de Empresa Familiar

O Brasil é um país com evidente espírito empreendedor, que tem as empresas familiares como a base de sustentação de sua economia, pois todas nascem, crescem e se perpetuam a partir de uma iniciativa de um membro de uma família que, por necessidade de sobrevivência ou por vislumbrar uma oportunidade, iniciou o seu próprio negócio.

Na primeira geração, a empresa familiar é ágil, rápida, eficiente. Isso é fácil de ser explicado porque o poder decisório normalmente está nas mãos, ou melhor, "na cabeça" de uma única pessoa. (Sebrae-SC, 2005).

É importante ressaltar que há uma substantiva participação destas empresas no Produto Interno Bruto (PIB) do país assim disposto: 12% do agrobusiness, 34% da indústria e 54% de serviços (Ricca, 2001). Apesar de serem números positivos, de cada 100 empresas, 30% chegam à segunda geração em atividade e apenas 5% à terceira geração.

### **1.3.3. Fatores de Fracasso de Empresas Familiares**

De acordo com Lenhard (2009), como em todo empreendimento, podem surgir conflitos nas empresas familiares, e, nesse caso, cabe ao gestor ter “jogo de cintura” para lidar com os mais variados tipos de interesses, de pressões e de cobranças, pois aspectos familiares não podem interferir no bom andamento da gestão da empresa. Os conflitos podem surgir de questões éticas ou não, fato é que os conflitos têm sua origem no comportamento das pessoas envolvidas na administração da empresa.

Segundo Lodi (1994, p.11): "toda lisura é pouca no trato com o bem comum da empresa e da família. Conflitos entre sócios têm sua gênese no sistema interno de cada grupo familiar. Não é a deterioração da situação financeira da firma, nem a conjuntura do país, o que dá origem aos conflitos: é o comportamento ético entre os indivíduos."

Três em cada dez pequenas empresas brasileiras fecham as portas em dois anos de atividade. Segundo dados do Sebrae, as empresas culpam a falta de clientes, a alta carga tributária, ausência de capital de giro e problemas pessoais, como brigas entre os sócios, pela falência.

Algumas questões relativas ao fracasso das empresas familiares são:

- ✓ Não enxergar o longo prazo: planejamento é essencial para uma empresa. Saber administrar os movimentos naturais do negócio ajuda a manter a operação saudável.
- ✓ Não ter controle financeiro: além de desconhecer boa parte dos conceitos de finanças indispensáveis para tocar um negócio, faltam controles financeiros.

O controle financeiro deve incluir ainda indicadores de controladoria, que estuda o passado da empresa e mira os resultados que já foram produzidos, como o balanço patrimonial, e planejamento, como o orçamento empresarial do ano.

- ✓ Perder o senso de realidade: uma das principais características dos empreendedores é o otimismo. Acreditar que sua ideia vai dar certo e arriscar-se são atitudes que costumam levar à abertura de uma empresa.
- ✓ Confundir CPF e CNPJ: uma razão clássica para o fracasso é misturar as contas da empresa e as despesas pessoais. Se a empresa for optante do regime tributário lucro real, isso, muitas vezes, gera um gasto maior com impostos. A orientação é ter um pró-labore estabelecido e usar estas retiradas para pagar as contas pessoais.
- ✓ Buscar o produto perfeito: segundo dados do Sebrae, os empreendedores passam sete meses planejando um negócio antes de oficializar a abertura. Este período é crucial, mas pode ser uma razão para o fracasso. “gastar muito no desenvolvimento de um produto e demorar em lançá-lo pode ser um problema”.

Conforme Ricca (2001, p.7), a empresa familiar tem suas vantagens e algumas desvantagens, por ocasião da má administração exercida em sua gestão, e se os desafios encontrados não forem adequadamente enfrentados podem vir a destruir a organização. Por via de consequência, tem como preocupação principal a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado, uma vez que o problema de desconhecer o mercado também acontece com frequência e atrapalha o desempenho do negócio.

#### **1.3.4. Fatores de Sucessos de Empresas Familiares**

Os empresários que sobrevivem aos primeiros e mais turbulentos anos do negócio apontam a capacidade empreendedora, a logística operacional e as habilidades gerenciais como fatores primordiais para o sucesso.

Segundo Resnik (1990, p. 2), "as recompensas de possuir o próprio negócio são incrivelmente atraentes. Muitos fazem fortuna. Há também a satisfação emocional de criar sua própria firma e controlar sua própria vida [...]. Para muitos empreendedores, desenvolver sua própria empresa significa dar fim às frustrações de trabalhar em grandes organizações — rigidez burocrática, política e rotina enfadonha."

Uma quantidade expressiva das empresas brasileiras com grande reconhecimento e força no mercado é proveniente de um negócio familiar. São encontradas, em diferentes setores, corporações de sucesso – como a Gol, o Itaú, a Porto Seguro e a rede de lojas Magazine Luiza – que são exemplos de como fazer para que as características familiares deixem de gerar apenas conflitos e passem a ser um fator positivo e diferencial.

De acordo com Ricca (2001), o processo sucessório é um dos primeiros assuntos que deve ser tratado quando se pensa em um desenvolvimento a longo prazo, tendo em vista que “consiste em entender e analisar a empresa tal como ela é, a fim de fazer com que os valores e objetivos implantados pelo fundador se perpetuem.”

A geração que irá assumir o negócio precisa conhecer a personalidade do empreendedor – como sua perseverança, honestidade, carisma e liderança – a fim de levar adiante a cultura empresarial. Por conseguinte, realizar a sucessão na presença do fundador é essencial para que a empresa não perca sua identidade no mercado.

Cabe ressaltar que, podem ocorrer fortes abalos, mesmo nos empreendimentos que já estão concretizados, quando há falta de comprometimento com a empresa por parte dos membros envolvidos. É o que ocorreu há algum tempo com o Grupo Pão de Açúcar, TAM e, mais recentemente, com o Grupo PANAMERICANO. Todos eles, por diferentes motivos, passaram por uma crise organizacional.



Muitas vezes, o herdeiro não tem interesse em tomar frente e administrar o negócio. Todos esses aspectos serão analisados na escolha de um sucessor capacitado, sendo ele da família ou não. O segundo passo tomado pelas grandes marcas familiares é estabelecer os critérios gerais que irão nortear as decisões da administração, uma vez que “profissionalizar a gestão significa criar regras para definir os papéis corporativos, deixando claro para os proprietários, sócios e herdeiros o que é família, o que é propriedade e o que é gestão da empresa”, como ressalta o especialista em empresas familiares, Domingos Ricca, sócio-diretor da DS Consultoria Empresarial e Educacional.

Ricca alerta que “quanto mais cedo essas atitudes forem tomadas, menor será a chance de a empresa perder o controle de sua administração e passar por crises estruturais.”

O segredo das famílias de sucesso é enxergar longe e se programar para o futuro, pois desenvolver e perpetuar não são tarefas que podem ser realizadas sem planejamento (Ricca, 2001).

Uma empresa profissionalizada adota medidas que visam sua expansão e perpetuação. A criação de um Conselho de Administração, baseado nas práticas de Governança Corporativa, é um instrumento importante para gerar credibilidade entre herdeiros e sócios (acionistas ou cotistas), uma vez que fiscaliza e regula a empresa.

Para Ricca (2001), “governança corporativa é um recurso que auxilia no reconhecimento, expansão e valorização das empresas frente ao mercado, pois propõe que as atitudes do conselho sejam baseadas em transparência, equidade e prestação de contas.”

Segundo Ricca (2001), “profissionalização é o instrumento que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos”. Ou seja, através da profissionalização a empresa não perde o seu foco no negócio e ainda, reduz conflitos familiares, de modo a não misturar a problemas da família com problemas da organização.

## **2. METODOLOGIA**

Nesta seção constam a classificação metodológica, o objeto de pesquisa, assim como o procedimento de coleta e análise dos dados - cronograma.

## **2.1 Classificação Metodológica da Pesquisa**

Para Gil (2002, p. 31), método de pesquisa significa o “caminho para se chegar a um fim”. Portanto, representa o conjunto de procedimentos utilizados para se chegar ao entendimento da situação em questão. Para esta pesquisa será utilizado o método indutivo. Assim sendo, o presente trabalho tomará opiniões dos gestores das empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios, objetivando a agregação de conhecimento acerca da estrutura financeira das mesmas, partindo-se de casos particulares e buscando a verdade geral.

Por conseguinte, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, exploratório, descritiva, com abordagem qualitativa na coleta dos dados. De acordo com Gil (2002) o método de estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um, ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. O caso estudado refere-se a micros e pequenas empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ).

Para se operacionalizar a pesquisa, serão utilizadas como técnicas e instrumentos de coleta de dados, aplicações de entrevistas aos proprietários. O instrumento será elaborado com perguntas abertas, para viabilizar, quando houver possibilidade, conversas informais, a fim de que os entrevistados tenham liberdade para posicionar-se a cada situação abordada. Para Lakatos (1991), este tipo de entrevista possibilita um roteiro específico e ao mesmo tempo uma flexibilidade, tanto para o entrevistador criar perguntas, como traz liberdade para o entrevistado desenvolver seu ponto de vista.

O trabalho tem por objetivo evidenciar a percepção dos gestores de empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios sobre a utilização de técnicas de gestão financeira em suas empresas nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ).

Tendo em vista o objetivo, essa pesquisa classifica-se como descritiva, tendo como principal foco a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis.

Quanto à natureza, a pesquisa é considerada como aplicada, pois busca o acúmulo de conhecimento para auxiliar na formulação de soluções de problemas específicos que ocorrem na realidade das empresas. Quanto à abordagem do problema, classifica-se a pesquisa como qualitativa, que, segundo Diehl e Tatim (2004), permite descrever a complexidade de determinado problema e a influência de determinadas variáveis. Assim, objetiva-se identificar a percepção de cada respondente e a situação própria de sua empresa.

Quanto ao procedimento técnico, trata-se de estudo de campo, pois se preconiza a obtenção de informações e dados exatamente como estes incidem na realidade de cada empresa, buscando, assim, alcançar respostas referentes às hipóteses levantadas. A pesquisa utilizou-se de questionário como ferramenta para obtenção das informações.

## **2.2 Objeto de Pesquisa**

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 73), “a pesquisa procura estabelecer generalizações a partir de observações em grupos ou conjuntos de indivíduos chamados de população ou universo”. Esse estudo tem como universo de pesquisa empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios. A amostra utilizada refere-se a algumas micro e pequenas empresas nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ).

A opção por empresas familiares deu-se devido à relevância que estas têm na economia nacional e pelas características próprias que a administração familiar preserva. Em nível mundial, conforme Lethbridge (1997), empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do PIB. Tratando-se do contexto nacional, Ricca (2007) considera esta estimativa muito conservadora, sendo que em nosso país apresenta entre seis e oito milhões de empresas, 90% das quais são empresas familiares.

A escolha pelo setor do comércio varejista ocorreu devido ao valor que este desempenha no crescimento da economia nacional, bem como sua importância como empregador do povo brasileiro. Desde 2003, esse segmento vem crescendo mais que o Produto Interno Bruto (PIB) do país. Hoje, o varejo formal representa 15,5% do mesmo. Em 2007, a Pesquisa Anual do Comércio (PAC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estimou 1,4 milhão de empresas, representando 84,4% do total das empresas comerciais no Brasil, e gerando R\$ 518 bilhões de receita operacional líquida, responsável por 41,1% do valor total do comércio. (SEBRAE, 2013d).

Os procedimentos técnicos contemplam a utilização de um questionário, direcionado aos administradores de empresas familiares situadas nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ). No questionário estarão evidenciados: a) caracterização das empresas e dos respondentes; b) utilização de técnicas de gestão financeira; c) funcionário responsável pela gestão financeira; d) sistema de controle financeiro da empresa; e) importância da gestão financeira.

Cabe registrar que serão enviados 45 questionários às micros e pequenas da Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro, salientando-se que o cenário dessa pesquisa será formado pela quantidade de empresas familiares responderem aos questionamentos apresentados.

### **2.3. Procedimento de Coleta e Análise dos Dados - Cronograma**

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, exploratório, descritivo, com abordagem qualitativa na coleta dos dados. O caso estudado refere-se a micros e pequenas empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios localizadas na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ). Para se operacionalizar a pesquisa, serão utilizadas como técnicas e instrumentos de coleta de dados, aplicações de entrevistas aos proprietários. O instrumento será elaborado com perguntas abertas, para viabilizar, quando houver possibilidade, conversas informais, a fim de que os entrevistados tenham liberdade para posicionar-se a cada situação abordada.

Os dados e as informações necessários para o desenvolvimento da pesquisa serão coletados por meio de questionário dirigido ao proprietário que detém a maior parte do capital ou administrador da empresa.

As entrevistas foram gravadas e seus conteúdos revisitados para posterior análise.

A coleta de dados está estruturada em duas etapas: na primeira etapa, as questões visam coletar informações sobre a caracterização das empresas e dos respondentes, com perguntas preliminares para identificar a empresa e o entrevistado e, na segunda etapa, informações sobre a percepção destes acerca da utilização das ferramentas de gestão financeira e a legislação concernente, a fim de endereçar a entrevista para o relato das experiências acerca dos elementos identificados no referencial teórico.

Após a aplicação dos questionários, correspondendo ao início do mês de outubro de 2019, os dados serão analisados para melhor entendimento e interpretação.

#### Questionário

Público alvo: administradores de empresas familiares situados em bairros da Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ)

As perguntas-chave são as seguintes:

## 1ª Etapa – Perguntas preliminares

Objetivo: identificar a empresa e o entrevistado.

- 1 – Qual é a razão social e o endereço da empresa?
- 2 – Quem fundou a empresa e em que data?
- 3 – Qual o seu nome completo e idade?
- 4 – Que cargo o(a) senhor(a) ocupa na empresa?
- 5 – Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha na empresa?
- 6 – Qual a sua escolaridade?

## 2ª Etapa – Perguntas específicas.

Objetivo: caracterizar o responsável pela gestão financeira da empresa e as técnicas utilizadas.

- 1 – Quem é o funcionário responsável pela gestão financeira da empresa?
- 2 – Como é realizada a administração financeira da empresa?

Objetivo: identificar a percepção do entrevistado sobre a importância da utilização de técnicas de gestão financeira na empresa

- 3 – A utilização de técnicas de gestão financeira e o conhecimento da legislação são importantes para a empresa? Por quê?

Objetivo: verificar se o entrevistado está ciente da situação financeira da empresa e da legislação atual pertinente.

4 – Como o gestor mede a rentabilidade da empresa?

5 – Qual é o grau de endividamento da empresa atualmente?

6 – Qual é o patrimônio líquido da empresa?

7 – Como é elaborado o orçamento da empresa?

8 – O (A) senhor(a) está ciente das recentes mudanças de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista que ocorreram no país?

Objetivo: verificar se o entrevistado pretende profissionalizar a gestão da empresa.

9 – Os descendentes do proprietário têm conhecimento técnico na área de administração financeira?

10 – Como diferenciar os interesses da família e os da empresa para minimizar os conflitos?

11 – Como o (a) senhor(a) planeja garantir o bom funcionamento e o crescimento do negócio familiar?

12 – O (A) senhor(a) sabe que toda empresa precisa da ajuda de um profissional para sua escrituração contábil?

### **3. Desenvolvimento da Pesquisa**

#### **Primeira etapa – Transcrição de alguns depoimentos de acordo com os objetivos**

É fundamental salientar que, para o desenvolvimento da presente pesquisa, optou-se pelo método qualitativo, cuja concepção filosófica-chave é a visão de que a realidade é construída pela interação dos indivíduos em seus mundos sociais (BERGER; LUCKMAN, 1995).

Cabe destacar que a pesquisa qualitativa tem um caráter exploratório, uma vez que estimula o entrevistado a pensar e a se expressar livremente sobre o assunto em questão. Na pesquisa qualitativa, os dados são retratados por meio de relatórios, levando-se em conta aspectos tidos como relevantes, como as opiniões e comentários do público entrevistado.

É importante ressaltar que o público alvo em questão contempla os gestores responsáveis pela administração financeira das micros e pequenas empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ).

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas que foram gravadas e posteriormente transcritas, em forma de depoimentos.

Preliminarmente, uma entrevista-teste foi realizada entre os membros do grupo para verificar a adequação das respostas obtidas com os objetivos propostos por este estudo.

### **Segunda etapa – Análise dos dados coletados de acordo com a fundamentação teórica do trabalho.**

Com supedâneo nos relatórios das entrevistas, percebeu-se que os administradores das micros e pequenas empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ), em geral, não conhecem a importância da utilização das ferramentas da administração financeira, assim como as técnicas fundamentais para o bom controle financeiro da empresa e a legislação pertinente, como o Código Civil de 2002.



#### **4. Considerações Finais**

Como observa-se na introdução do presente trabalho, trata-se de um estudo de natureza qualitativa que assumiu como tema central a administração financeira de empresas de pequeno e médio porte que se encontram em um estágio intermediário, ou seja, aquelas que, embora não estejam mais na fase inicial, não possuem uma administração totalmente adequada e profissional. Para tanto, tomou-se empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios localizadas nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ) como objeto de estudo a ser pesquisado.

Vale enfatizar que, apesar da substantiva importância da micro e pequena empresa familiar no Produto Interno Bruto do país, apenas 5% chegam à terceira geração da família que a administra, o que pode ser atribuído à falta de planejamento e de profissionalização dos indivíduos que irão assumir o negócio da família, o que é evidenciado pelo desconhecimento da relevante importância da utilização das ferramentas da administração financeira na empresa, que contempla a visualização da estrutura financeira e dos indicadores econômicos financeiros.

Por conseguinte, as micros e pequenas empresas familiares do setor do comércio varejista de gêneros alimentícios nos bairros de Magalhães Bastos, Realengo, Padre Miguel e Bangu, todos localizados na Zona Oeste do Município do Rio de Janeiro (RJ) necessitam de conscientização acerca da relevância da utilização da administração financeira profissional de seus negócios, que pode ser executado pelo membro da família que é o gestor da empresa ou por um profissional qualificado a ser contratado.

Em suma, mesmo considerando a gestão financeira importante para o bom andamento do negócio, muitas vezes, ela não é difundida dentro da empresa, tendo em vista que as técnicas relevantes para o bom controle financeiro nem mesmo são conhecidas pelos gestores.

Ao contrário do que muitos empresários acreditam, toda empresa precisa da ajuda de um profissional contábil, e é isso o que determina o artigo 1.179 do Código Civil, Lei 10.406/2002, que estabelece que "o empresário e a sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o de resultado econômico."

A lei completa deixa bem claro que a escrituração contábil da empresa deve ficar sob responsabilidade de um contador legalmente habilitado, com registro no CRC (Conselho Regional de Contabilidade).

Vale destacar que alguns documentos como balancetes e balanços exigem a assinatura de um contador para que sejam entregues.

Os empresários costumam se concentrar nas atividades e sua execução, sem pensar nos pontos financeiros e tributários de cada ação. Já o contador, costuma analisar o desempenho do empreendimento, gestão de riscos, desenvolvimento financeiro e, assim, ajudar na tomada de algumas decisões importantes para a empresa. Sem esse olhar especializado, alguns erros podem ser cometidos, atrasando o ritmo de crescimento do negócio.

Muitas informações contábeis não são conhecidas dos empreendedores. Por isso, qualquer erro devido à falta de conhecimento pode trazer consequências graves a um negócio.

Cabe registrar que ter uma contabilidade parceira é muito mais do que contar com ajuda para superar a burocracia do país, é essencial para fazer o seus negócios crescerem, uma vez que um profissional como esse não se envolve apenas com a parte técnica das finanças, ele também atua como um consultor indispensável para a manutenção e o desenvolvimento do negócio.

Cabe enfatizar que formatos jurídicos, contratos, definições e planejamento financeiro não são todo o trabalho do contador, tendo em vista que o profissional também pode dar suporte sobre as modificações na legislação brasileira, fazer os balanços mensais e dos períodos maiores, bem como notificar sobre contas a serem pagas. Além disso, pode auxiliar o administrador em outras atividades, como: controle de estoque: orientar se há excesso ou sobra para facilitar na captação e retenção do capital de giro. Analisar e comparar preços e taxas dos fornecedores para melhorar a aquisição de mercadorias; precificação: apontar um preço justo para você vender seus produtos e serviços ao calcular todas as despesas fixas e variáveis, aplicar taxas de juros e planejar a melhor margem de lucro; fluxo de caixa: analisar a entrada e saída do capital da empresa e prever quais são os lucros e as despesas futuras em determinado período de tempo, bem como no que concerne à obtenção de crédito: preparar todos os documentos necessários da empresa para obtenção de crédito e avaliar as vantagens e desvantagens de determinadas linhas disponíveis no mercado.

O contador consultor pode corrigir os problemas de gestão da sua empresa através das seguintes etapas: elaboração de diagnóstico, com a coleta de informações sobre todos os processos e elaboração de relatório de diagnóstico e recomendações de melhoria, definindo metas e método a serem utilizados; modelagem, com a redefinição do fluxo de processos, para garantir que todas as atividades sejam realizadas da maneira correta, por pessoas competentes e utilizando os recursos suficientes; implantação, com a capacitação das pessoas para que elas coloquem em prática as ações que foram definidas; e, por fim, o monitoramento, uma vez que é indispensável medir, monitorar e melhorar o processo, aferindo indicadores de desempenho para garantir que os resultados alcançados estão alinhados às metas definidas na etapa de diagnóstico.

O contador deve cumprir uma função importante, de educar os empresários sobre as mudanças que ocorrem, seja na legislação ou no mercado, e instruí-lo a lidar com essas alterações da melhor maneira possível.

Por conseguinte, o contador deve atuar como um consultor, um parceiro estratégico, compartilhando ferramentas e boas práticas de gestão, para que o empresário possa alcançar os seus objetivos.

O contador deve focar nos controles financeiros, índices estratégicos e colaborar com a gestão efetiva da empresa.

É fundamental perceber que, por muito tempo, o contador ficou responsável apenas por ser um intermediador entre o governo e o empresário, mas agora em decorrência do avanço da tecnologia, o contador pode utilizar sistemas integrados para facilitar a gestão operacional da contabilidade, fiscal tributária e a parte trabalhista da empresa, ajudando o empresário a administrar melhor o seu negócio, gerando mais crescimento, lucratividade e segurança.

O profissional de contabilidade atualmente está conectado com as dinâmicas do século XXI, mais flexíveis, interdisciplinares e com foco no valor da sustentabilidade em todos os temas e setores.

Diante de tantas mudanças que aconteceram no mercado recentemente, como a Reforma Trabalhista, Lei de Terceirização, eSocial e Novo Simples Nacional, as empresas precisam da ajuda de um contador consultor para compreender claramente todas as novidades e aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças.

É importante salientar que as empresas não precisam necessariamente contratar um contador para trabalhar na empresa, este serviço pode ser feito por um contador consultor.

Dessa maneira, o dono do negócio pode focar nas questões estratégicas para fazer a empresa crescer cada vez mais.

Conclui-se, portanto, que não basta que o empresário apenas considere a gestão financeira profissional importante, é necessário utilizá-la no dia a dia da empresa, com supedâneo nas boas práticas da administração financeira, com a colaboração de um contador consultor, tendo em vista que toda empresa deve ter a sua contabilidade em dia para evitar problemas de natureza fiscal, previdenciária e trabalhista.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADACHI, Pedro Podbot. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Sucessão empresarial: o desafio da terceira geração**. Administrador profissional, São Paulo, ano XXX, n 236, p. 8 e 9, fevereiro, 2006.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

GARCIA, Érica da Costa; MOREIRA, Michelle Oliveira Menezes. **“Somos uma grande família”: o papel do mito da grande família no controle psicossocial por vínculos**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro.

CAMFIELD, Cláudio Eduardo Ramos. et al. **A Sucessão em Empresas Familiares de Santa Maria – RS**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração. Abordagens prescritivas e normativas da administração. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

DRUCKER, Peter. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 1981

GERSICK. K. E. et al. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Boston: Harvard Business School, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Tradução Allan Vidigal Hastings, revisão técnica de Jean Jacques Salim. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GONÇAVES, S. C. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000

LEMONS, Mônica de Faria Mascarenhas e. **O Processo de Sucessão em Empresas Familiares**. Revista FAE BUSINESS, n.5, p.40-42, abril 2003.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista do BNDES. V. 7, n.1, jun de 1997.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

MARTENDAL, Taise. **Um panorama sobre algumas características das empresas familiares de pequeno porte: um estudo de múltiplos casos**. 69 p. Monografia. Florianópolis: Departamento de Ciências Contábeis, Universidade de Santa Catarina, 2004.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: editora Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar a empresa profissional**. 1.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cia Editora, 1998.

RICCA, Domingos. **Empresas familiares**. São Paulo, 2001. Disponível em <http://www.empresafamiliar.com.br>. Acesso em: 25 de jun de 2019.

RICCA, Domingos. **Quem são as empresas familiares?** Revista Empresa Familiar. v. 1, nº 1, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SEBRAE. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Artigo publicado em 03/10/2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 22 de jun de 2019.

TAVARES, Frederico Romel Maia, et al. **Características do Modelo de Gestão de uma empresa familiar**. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2009/artigos/197\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/197_0.pdf)>. Acesso em: 18 de jun de 2019.

WERNER, René. **Família e negócios: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.

<http://www.emploerenda.com.br/editorias/artigos/1567-nao-tenha-medo-de-profissionalizar-o-negocio-familiar>

[http://www.empresafamiliar.com.br/RiccaAssociados/index.php?pag=artigos\\_detalhe&id=Mjg=](http://www.empresafamiliar.com.br/RiccaAssociados/index.php?pag=artigos_detalhe&id=Mjg=)

<http://www.etecnico.com.br/paginas/mef27224.htm>

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>

<https://www.normasabnt.org/formatacao-tcc/>

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Controles gerenciais: fluxo de caixa.** Disponível em < [http:// www.sebrae.com.br/uf/goias/para-minha-empresa/controles-gerenciais/fluxo-de-caixa](http://www.sebrae.com.br/uf/goias/para-minha-empresa/controles-gerenciais/fluxo-de-caixa)> Acesso em 06 de jun de 2019a.

\_\_\_\_\_ **Classificação Empresarial.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>> Acesso em 08 de jun de 2019b.

\_\_\_\_\_ **Como gerir uma empresa familiar.** Disponível em <<http://www.mundosebrae.com.br/2010/04/como-gerir-uma-empresa-familiar>>. Acesso em 08 de jun de 2019c.

\_\_\_\_\_ **10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade das empresas.** 2008. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos \\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/livro \\_10\\_ anos\\_ mortalidade. pdf%20%20](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/livro_10_anos_mortalidade.pdf%20%20)> Acesso em 15 de jun de 2019d.

\_\_\_\_\_ **Análise e Planejamento Financeiro - Manual do Participante.** 2011. Disponível em <<[http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/gestao-financeira/analisefinanceira/3\\_rentabilidade.pdf](http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/gestao-financeira/analisefinanceira/3_rentabilidade.pdf)>> Acesso em 15 de jun de 2019e.

[http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.5-motivos-que-levam-os-empresarios-ao- fracasso.print](http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.5-motivos-que-levam-os-empresarios-ao-fracasso.print)

<http://www.youtube.com/watch?v=5SusZhBno0Q>