

FACULDADE MERIDIONAL - IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Pablo Beck Fabiani

**Gestão financeira das micro e pequenas empresas
familiares de prestação de serviço e comércio**

PASSO FUNDO

2016

Pablo Beck Fabiani

**Gestão financeira das micro e pequenas empresas
familiares de prestação de serviço e comércio**

Projeto de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Faculdade Meridional - IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte.

Passo Fundo

2016

Pablo Beck Fabiani

**Gestão financeira das micro e pequenas empresas
familiares de prestação de serviço e comércio**

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte

Prof. Ms. Diogo Rota

Prof. Ms. Angela Maria Ortolan Bonemberguer

Passo Fundo

2016

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ser essencial em meus dias, pela força, saúde e coragem, por vir iluminando a minha vida.

A Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, a qual me proporcionou grandes experiências, tanto no ensino como em vivências pessoais para a vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Vitor Francisco Dalla Corte, pelo suporte, paciência e confiança sem as quais, sem dúvida, não seria possível a conclusão do atual trabalho.

A todos os professores os quais tive a oportunidade de conhecer e contribuíram para a minha formação, fazendo parte da minha jornada acadêmica.

A todas as empresas participantes da pesquisa, pela disponibilidade de seus tempos, atenção e confiança os quais me foram prestados no fornecimento das informações.

Aos meus pais, Antônio Fabiani e Romilda Beck Fabiani, por serem minha base, meus exemplos e inspirações de vida. Agradeço pela confiança e todo apoio os quais são me dedicado.

A minha irmã Priscila Beck Fabiani, a qual me deu a honra de ser o tio da linda menina Isabelly Fabiani Goulart.

A minha namorada Thaís Lana Boher, pelo companheirismo, compreensão e apoio no decorrer desse trabalho.

A todos os meus colegas de faculdade, pela parceria de dividir os períodos sensacionais os quais passamos juntos, momentos de conhecimento, ansiedade, diversão, viagens e festas.

Aos meus amigos, pela compreensão e paciência nos dias em que não me fiz presente, por nossas amizades e histórias.

Enfim, a todas as pessoas que fizeram parte da minha formação, sendo elas direta ou indiretamente, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho aborda a gestão financeira das micro e pequenas empresas familiares de prestação de serviço e comércio. O objetivo geral da pesquisa é analisar a gestão financeira das micro e pequenas empresas familiares que atuam na prestação de serviços e comércio. A coleta de dados foi realizada nos meses de fevereiro e março de 2016, constituído na aplicação de questionários semi-estruturados, com a sua amostra da população formada por 32 empresas da cidade de Passo Fundo (RS), escolhidas pelo processo de julgamento. Os resultados encontrados relatam, que na sua maioria, as empresas são formadas por 1 a 3 sócios, com o seu quadro de funcionário constituído por filhos e parentes e já consolidadas no mercado. Porém, ainda existem oportunidades de melhorias caracterizadas pela falta de controle apresentado por algumas delas, com o fato da não utilização de ferramentas para a realização do controle financeiro.

Palavras-chave: Gestão financeira, empresa familiar, micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

This paper addresses the financial management of micro and small family services and trade companies. The overall objective of the research is to examine the financial management of micro and small family businesses working in the service and trade. Data collection was conducted in February and March 2016, constituted of the application of semi-structured questionnaires, with a sample of the population formed by 32 companies in the city of Passo Fundo (RS), chosen by a judgment process. The obtained results reported that the majority of companies are formed by 1 to 3 members with its employee board consisting of children and relatives and these companies are already consolidated in the market. However, there are still opportunities for improvement characterized by lack of control shown by some of them, with the fact of non-use tools for performing the financial control.

Keywords: Financial management, family business, micro and small companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo administrativo: O conjunto de funções administrativas.....	16
--	----

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Ramos de atividades das empresas	31
Gráfico 2 - Tempo de mercado das empresas	31
Gráfico 3 - Faturamento anual das empresas	32
Gráfico 4 - Gerações das empresas	33
Gráfico 5 - Interferência dos problemas familiares	35
Gráfico 6 - Como está a gestão financeira das empresas?	36
Gráfico 7 - Ferramentas de controle	37
Gráfico 8 - Onde sócios / gerentes buscam atualização para a gestão dos negócios	39

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Dados dos 10 maiores municípios segundo o PIB total do RS – 2012	13
Tabela 2 - Ramo de atividades e geração das empresas	33
Tabela 3 - Número de sócios composto pelas empresas	34
Tabela 4 – Controle financeiro	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	15
2.2 SERVIÇOS.....	19
2.3 EMPRESAS FAMILIARES	22
2.3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	24
3 MÉTODO.....	26
3.1 CONCEPÇÃO DE PESQUISA	26
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	27
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	27
3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	28
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	29
4 RESULTADOS	30
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	30
4.2 GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	32
4.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	35
4.4 ESTRÁTEGIA DE CRESCIMENTO.....	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
5.1 Limitação da pesquisa	41
5.2 Sugestões de pesquisas futuras	41
REFERÊNCIAS	43

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO45

1 INTRODUÇÃO

A Gestão financeira pode permitir às empresas uma melhoria e crescimento, por meio dos esforços de seus colaboradores e gestores, indiferente do porte da empresa.

O presente estudo aborda as pequenas e médias empresas, que segundo Lima (2010) são na maioria constituídas pelas empresas familiares, sendo fundamentais na estrutura social e econômica da modernidade. Estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae) apontam que, entre as empresas familiares um terço sobrevivem até a segunda geração e 15% chegam até a sua terceira geração, um dos seus principais problema enfrentados por essas empresas se dá devido a má gestão financeira, com usos inadequados de recursos financeiros da empresas, atrelados a uma mistura das finanças empresarias com as finanças da família.

Em prestação de serviços e comércio de micro e pequenas empresas, sejam elas administradas por grupos familiares ou sem parentesco envolvidos na empresa, o processo de gestão tem como finalidade identificar as ferramentas que os administradores têm ao seu favor para que, assim, possam aplicá-las e utilizá-las no seu cotidiano empresarial, tais como o fluxo de caixa, planilhas de controle e *software* (GITMAN, 2004). A gestão financeira tem como seu objetivo primordial atingir um controle absoluto sobre as finanças, sejam elas empresariais, pessoais ou públicas, para que assim seja possível uma melhor visão de resultados para as tomadas de decisões, através de dados concretos e reais para futuros investimentos e estratégias administrativas, buscando um equilíbrio financeiro sadio a fim de uma maximização de lucros e sucessos crescentes nos negócios (GITMAN, 2004).

As empresas de serviços e comércios encontram-se presentes diariamente na vida das pessoas, crescendo fortemente com os passar dos anos, devido à urbanização das populações, o surgimento de novas tecnologias, bem como ao aumento pela busca de melhor qualidade de vida, saúde e bem estar. Tais fatores contribuem e ganham importâncias cada vez maiores para a economia mundial através da geração de empregos e pela maior parcela do Produto Interno Bruto, crescendo acima dos demais setores econômicos (GIANESI *et al*, 2010; CAON, 2011; FITZSIMMONS, 2010).

A prestação de serviços pode ser compreendida como uma execução de um trabalho prestado ou contratado por terceiros. Tendo como suas principais características a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente ou um bem de sua propriedade, e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos

simultaneamente, sem poder ser estocado, tornando-se uma dificuldade para clientes, na hora da avaliação do serviço antes da compra, baseando-se brevemente nas referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora de serviço (GIANESI, 2010; CORRÊA, 2011).

Referente ao contexto apresentado acima, o objetivo da pesquisa é analisar a gestão financeira das micro e pequenas empresas familiares que atuam na prestação de serviços, buscando entender de que maneira é feita essa gestão, quais as suas ferramentas de auxílio e o seu sucesso ou não da gestão.

A distribuição da pesquisa é dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução do tema seguido da justificativa e a delimitação dos objetivos da pesquisa. No segundo capítulo, consta-se o referencial teórico, de extrema importância para o desenvolvimento do estudo. No terceiro capítulo, é apresentado o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do trabalho. No quarto capítulo, são apresentados os resultados e a descrição da amostra. No quinto capítulo, constam as considerações finais da pesquisa, as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa

O presente trabalho consiste em analisar a maneira de gestão das empresas familiares prestadoras de serviço e comércio, conhecendo de que forma são feitas e organizadas as contabilidades dessas empresas. Buscar um conhecimento claro dos métodos de gestão, possíveis estratégias, auxiliando os empresários e colaboradores com esses benefícios para uma melhor gestão financeira empresarial.

Empresas familiares representam grande parte das empresas brasileiras, com participação direta na geração de 2 milhões de empregos. Essas empresas, são responsáveis por 48% da produção nacional e por 60% dos empregos diretos, contribuindo para aumentar o PIB do Brasil, formando o modelo de organização que mais cresce no país (GUEIROS, 1998).

Segundo os dados sobre as Contas Regionais de 2012 dos municípios do estado do Rio Grande do Sul, divulgados pela Fundação de Economia e Estatística (FEE) que podem ser visualizados na Tabela 1, demonstram a importância do setor de serviços nos maiores Municípios do Rio Grande do Sul.

Tabela 1 – Dados dos 10 maiores municípios segundo o PIB total do RS – 2012.

Municípios	Produto Interno Bruto	Valor Adicionado Bruto			Produto Interno Bruto <i>per capita</i>	População	
	Valor	Estrutura (%)				Habitante	Participação (%)
	(R\$ 1 000)	Agropecuária	Indústria	Serviços	(R\$)		
Porto Alegre	48.002.209	0,06	13,36	86,58	33.883	1.416.714	13,15
Caxias do Sul	16.651.357	1,74	40,86	57,39	37.259	446.911	4,15
Canoas	14.856.173	0,03	23,58	76,40	45.501	326.505	3,03
Rio Grande	8.965.447	2,40	32,95	64,65	45.088	198.842	1,85
Gravataí	6.936.437	0,26	49,71	50,02	26.767	259.138	2,41
Passo Fundo	6.275.589	1,56	17,40	81,04	33.506	187.298	1,74
Triunfo	6.071.171	0,98	74,95	24,07	230.484	26.341	0,24
Novo Hamburgo	5.836.593	0,41	25,32	74,27	24.385	239.355	2,22
Pelotas	5.532.992	2,75	17,87	79,38	16.795	329.435	3,06
Santa Cruz do Sul	5.128.333	2,43	35,72	61,85	42.737	119.997	1,11
Total	124.256.302	-	-	-	-	3.550.536	32,97
Rio Grande do Sul	277.657.666	8,44	25,21	66,35	25.779	10.770.603	100,00

Fonte: FEE/Centro de Informações Estatísticas/Núcleo de Contabilidade Social, 2012.

Conforme o conteúdo da tabela, a prestação de serviços gera o maior percentual de valor adicional quando comparada à indústria e à agropecuária, e na cidade de Passo Fundo que é a cidade de estudo da pesquisa, este percentual é ainda maior, chegando a 81,04% na composição do PIB do município.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2012 do município de Passo Fundo, o maior número de empresas encontra-se classificado no setor de comércio, com 4135 do total de 8901 empresas do município. Desse total de empresas do município, 6721 empresas trabalham com um quadro de 1 a 4 funcionários.

Diante desses dados, verifica-se que empresas prestadoras de serviços e comércio movimentam a economia não só de Passo Fundo como do Rio Grande do Sul e Brasil, dentre elas, encontram-se também as empresas familiares na sua formação.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa é responder o seguinte questionamento: como é feita a gestão financeira das micros e pequenas empresas familiares prestadoras de serviço e comércio?

1.2 Objetivos

A seguir, apresentam-se os objetivos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a gestão financeira das micro e pequenas empresas familiares que atuam na prestação de serviços.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as ferramentas de gestão financeiras utilizadas pelas micro e pequenas empresas familiares.
- Avaliar se as finanças pessoais estão ligadas com a empresarial.
- Analisar como é feita a distribuição dos resultados dentro da empresa.
- Identificar possíveis estratégias aplicadas para uma melhor gestão financeira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico, o qual contribuiu para o desenvolvimento do presente trabalho. Em primeiro momento, é abordado o conceito de finanças e administração financeira, seus princípios e características de acordo com estudos e autores. No segundo momento, são apresentados os tópicos de serviços, seus conceitos, características e classificações. No terceiro momento, é exposto o assunto empresas familiares, quem são essas empresas, quais as suas características e fragilidades. E por fim, concluindo o capítulo, um breve conceito sobre micro e pequenas empresas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Nesse item será abordado sobre administração financeira, um dos aspectos importantes a serem considerados pelo projeto.

De acordo com Gitman (2004), administração financeira refere-se às funções do administrador financeiro na empresa, esses administradores financeiros devem controlar ativamente os assuntos financeiros de qualquer modelo de empresa, sendo elas: financeiras e não financeiras, públicas e privadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, desempenhando as mais variadas tarefas financeiras.

Segundo o conceito tradicional de diversos autores, o processo de administrar consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos com o intuito de alcançar os objetivos propostos pelas organizações (STONER, 1999,). Com isso, surgiu o PDCA, um método de melhoria continua que visa aperfeiçoar o controle dos processos, com resultados confiáveis e eficazes nas atividades de uma organização (CAMPOS, 1992). Como se indentifica a Figura 1:

Figura 1 – O processo administrativo: O conjunto de funções administrativas.



Fonte: Adaptada de CAMPOS, Vicente Falconi. Controle da Qualidade Total, (1992).

Segundo Campos (1992) e Chiavenato (2008), este método de controle é formado por quatro etapas, que geram os resultados esperados de um processo da administração.

As etapas do PDCA são:

- a) *Plan* (Planejar): O planejamento é a primeira função da administração, servindo de base para as demais funções. Por isso, define as pretensões futuras da empresa, e como deverão ser feitas e tomadas as estratégias para se chegar ao resultado futuro esperado. Produz estratégias baseadas em objetivos que envolvem solucionar problemas e tomar decisões em alternativas futuras.

- b) *Do* (Executar): Possibilita a implementação do planejamento, refletindo na maneira de como a empresa cumprirá os planos. É o processo de engajar os colaboradores, de uma maneira estruturada para que possam ajudar a alcançar os objetivos organizacionais.
- c) *Check* (Verificar): A direção representa a implantação do planejamento e da organização. Ela envolve liderança, relacionamento, influência, interação, comunicação e motivação dos colaboradores para que venham a desempenhar as tarefas essenciais relacionadas ao negócio. Representa o processo de orientar e influenciar os membros da organização na realização das atividades organizacionais.
- d) *Action* (Agir): Função administrativa que monitora as atividades da empresa, com o objetivo de manter a organização no caminho adequado, alcançando as metas e permitir possíveis correções caso houver necessidade. Representa o processo de assegurar que as atividades estejam funcionando de acordo com o planejado.

A área de administração financeira é extremamente ampla e oferece um grande número de oportunidades de carreira. Sendo o papel do administrador necessário em diversos tipos de negócio, segundo (BRIGHAM; WESTON, 2000, p. 5):

A administração financeira é importante em todos os tipos de negócio, incluindo-se bancos e outras instituições financeiras, bem como indústria e empresas varejistas. Elas também são importantes em operações governamentais e escolas. As funções encontradas em administração financeira variam de decisões concernentes a expansões de fábricas à escolas dos tipos e títulos a serem emitidos para financiar a expansão. Os gerentes financeiros também têm a responsabilidade de decidir os termos de crédito sob os quais os clientes podem comprar, quanto estoque a empresa pode carregar, quanto dinheiro deve ter em mãos, se deve adquirir outras empresas (análise de funções) e quanto dos lucros da empresa deve ser investido de volta no negócio *versus* pagamento de dividendos.

De acordo com Brigham, (2000), o gerente financeiro tem o dever de usar recursos estratégicos e adquirir fundos para a maximização do valor da empresa, envolvendo-se com determinadas atividades, que são elas:

- a) Planejamento e previsão: Deve haver uma interação entre o gerente financeiro e os demais tomadores de decisão da empresa, para que possam elaborar uma posição futura da empresa.
- b) Importantes decisões de investimento e financiamento: O gerente financeiro tem o papel de ajudar a determinar qual será a taxa de crescimento das vendas e tomar decisões sobre quais ativos específicos devem ser adquiridos, e assim indicar o melhor modo de financiar esses ativos.

- c) Controle e coordenação: Deve haver uma interação entre o gerente financeiro e os executivos da empresa, com o objetivo de garantir uma forma eficiente de operação. Sabendo-se que cada setor está inteiramente ligado ao outro, como as atitudes e decisões de marketing afetam diretamente o setor de vendas, e assim, acabam influenciando as decisões de investimento. Sendo assim, cada setor deve levar em conta que suas ações afetam as demais áreas da empresa.
- d) Transação com os mercados financeiros: O gerente financeiro tem o dever de lidar com mercados de capital e monetário.

Os gerentes financeiros têm a função de planejar e analisar as metas fixadas pela empresa, tendo o conhecimento dos problemas diários empresariais, e assim buscar a melhor solução, juntamente com recursos que se encaixam para as tomadas de decisão, a fim de solucionar os problemas, fazendo com que se maximizem os lucros da empresa (BRIGHAM, 2000).

Segundo Drucker (2001) em administrar uma empresa, nos processos de ações e decisões, o administrador deve sempre colocar em primeiro lugar o desempenho econômico, podendo assim, justificar os seus resultados econômicos que produz pela sua existência e autoridade. As falhas em administrar uma empresa acontecem nos momentos em que não forem bem sucedidos a geração dos resultados econômicos, se não produzirem os bens e serviços desejados pelo consumidor e nem pelo preço que o mesmo estará disposto a pagar.

Gitman (2004, p. 4) define finanças como a arte e ciência da gestão do dinheiro, onde as pessoas com o conhecimento em finanças, se beneficiam das melhores tomadas de decisões financeiras e pessoais “a área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais”.

Uma má gestão financeira pode colocar a empresa em um grande risco, passando por dificuldades financeiras que muitas vezes podem se tornar irreversíveis. De acordo com os autores Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 466) isso ocorre quando o “fluxo de caixa operacional são insuficientes para atender os compromissos financeiros nas datas de vencimento e/ou o valor de seus ativos é insuficiente para cobrir seus débitos junto a credores” essas dificuldades estão ligadas aos fatores: contábeis, econômico, financeiro e legais; são relacionados a causas como: ausência de planejamento estratégico, brigas familiares, controles financeiros deficientes, custos altos, dependência de poucos clientes, entrada de fortes concorrentes, excesso de endividamento, falta de capacidade gerencial, falta

de capital próprio, má gestão de custos e preços, má localização geográfica, morte de fundadores, queda nas vendas, entre outros.

Para a realização de uma boa gestão financeira os gestores necessitam de instrumentos para o auxílio do controle financeiro, para isso existem ferramentas que permitem tal fato, que são elas: fluxo de caixa, *software* financeiro, planilhas eletrônicas de controle, entre outros. Mas para que a gestão seja confiável é necessário uma fiel alimentação de dados, com rotinas diárias, semanal, mensal, trimestrais e anuais, para que assim os dados possam ser analisados e aliados a melhores tomadas de decisões (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, GITMAN, 2010).

Segundo Gitman (2010), os fluxos de caixas são o foco principal do gestor financeiro, como se fossem o sangue que corre pelas veias da empresa, de extrema importância, servindo para as tomadas de decisões, controlando os valores de entrada e saída de uma forma organizada, possibilitando uma identificação de como e onde a verba está sendo aplicada.

A projeção de caixa atua com uma forma de planejamento, nela é feita a demonstração das entradas e saídas de caixa previsto pela empresa, servindo para estabelecer as necessidades de caixa no curto prazo, elaborado mensalmente podendo até ser feitos em intervalos maiores como trimestrais ou anuais, dependendo dos padrões de fluxo de caixa da empresa (GITMAN, 2010).

2.2 SERVIÇOS

Existem muitas definições para o termo serviços, mas todas elas consideram como a sua característica principal a intangibilidade e o consumo simultâneo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010). Presente na rotina de todas as pessoas tornou-se indispensável para a atividade econômica em qualquer que seja a sociedade de modo que venha a melhorar a vida da comunidade (CORRÊA; CAON, 2011).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), serviços de infraestrutura são pré-requisitos básicos para uma evolução econômica direcionada para a industrialização, onde nenhuma sociedade evolui sem eles. Não sendo atividades apenas periféricas, mas parte integrante da sociedade, fundamentais para uma economia sadia e funcional, facilitando e tornando possíveis a produção e fabricação de bens dos setores manufatureiros, ganhando força para uma economia globalizada.

De acordo com Michelle L. Castro *apud* Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 32) serviços profissionais e empresariais são os responsáveis pelas maiores mudanças nos empregos já projetadas do século XXI, tais como:

- a) Mais oportunidade de carreira para todos.
- b) Liberdade para escolher dentre uma vasta variedade de empregos, tarefas e ocupações.
- c) Mais flexibilidade quanto ao lugar e à forma como o trabalho será realizado (por exemplo, em casa ou por sistemas de comunicação).
- d) Mais controle sobre o próprio tempo.
- e) Maior oportunidade de expressão por meio do trabalho.
- f) Capacidade de moldar e remodelar o trabalho, de acordo com os próprios valores e interesses.
- g) Maior oportunidade de desenvolver outras habilidades trabalhando em diversos setores e ambientes.
- h) Mentalidade dirigida para o autogerenciamento.
- i) Possibilidade de criar situações em que se pode satisfazer uma necessidade que não está sendo atendida.
- j) Oportunidade de apresentar-se como contratante ou fornecedor independente com serviços a oferecer.

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 41), os diversos setores de serviços podem ser categorizados e agrupados por “desafios semelhantes nas operações quando o processo de fornecimento é definido pelo grau de intensidade de trabalho”, havendo uma distinção entre recursos e insumos, onde os recursos são os bens facilitadores, o capital sob o controle do gestor e a mão de obra dos funcionários, e os insumos são os próprios consumidores.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p. 42), caracterizam os serviços em cinco categorias para se obter uma melhor compreensão estratégicas, que são elas:

- a) Participação do cliente no processo dos serviços:

A presença do cliente no ambiente de serviço exige uma atenção especial voltada ao aspecto físico. Deve haver cuidados especiais quanto ao *design* das instalações, leiaute, decoração interior, mobília, nível de ruídos e cores do ambiente, todos esses fatores podem contribuir e influenciar no processo de percepção do serviço pelo cliente.

b) Simultaneidade:

São serviços criados e consumidos ao mesmo tempo, não podendo ser estocados. Impedindo a possibilidade de estocar serviços dificulta a estratégia tradicional da manufatura de confiar nos estoque para a absorção nas flutuações de demanda.

c) Perecibilidade:

Destaca serviço como uma mercadoria perecível. Não podendo ser estocado, será perdido para sempre, se não for utilizado. A utilização máxima da capacidade de um serviço se torna um grande desafio para os gerentes e gestores, não permitindo a opção de estocagem de serviços para uma possível absorção das variações e ondulações das demandas nas atividades.

Diante de tal fato, os responsáveis pelos serviços, podem optar por três opções básicas para uma resolução:

1. Suavizar a demanda:

Usar reservas ou agendar consultas ou entrevistas;

Usar incentivos nos preços (como por exemplo, proporcionar descontos nos serviços em dias de menor movimento);

Desestimular a demanda nos períodos de maior pico (como por exemplo, alertar os clientes para anteciparem suas compras em datas comemorativas ou feriados para evitarem possíveis correrias).

2. Ajuste na capacidade dos serviços

Contratar funcionários extras para o trabalho de maior pico;

Programar turnos e escalas de trabalho, a no modo de variar a capacidade de acordo com as maiores e menores demandas;

Incrementar o autoatendimento nos serviços.

3. Permitir a espera dos clientes:

Essa opção corre o risco de haver uma insatisfação maior dos clientes mediante a espera do serviço, acarretando a uma possível escolha de outro estabelecimento.

d) Intangibilidade:

Produtos são objetos; serviços são conceitos e ideias. As empresas devem expandir os serviços o quanto antes para assegurar os benefícios de um conceito original, assim, utiliza vantagem de pioneirismo para a superação de seus concorrentes.

De natureza intangível, os serviços se tornam um problema para os clientes. Quando se escolhe um produto, o consumidor pode senti-lo, vê-lo e testar o seu desempenho antes de

efetuar a compra. Já nos serviços é diferente, o cliente precisa confiar nas suas convicções e reputação apresentada pela empresa.

e) Heterogeneidade:

É a combinação do cliente como participante no sistema de prestação de serviços e da natureza intangível dos mesmos, trazendo como resultado a variação de serviços de cliente para cliente. A interação entre o funcionário nos serviços e o cliente, possibilita a criação de uma experiência de trabalho humano com maior satisfação.

Ainda segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) um funcionário de serviços estando insatisfeito pode causar danos irreparáveis à organização por ele ser o único contado da empresa com seus clientes. Os clientes esperam ser tratado de forma justa, e receber o mesmo serviço que os outros recebem. Para assegurar esses tratamentos, deve ser desenvolvidos padrões de treinamentos aos empregados como forma de assegurar a coerência no serviço fornecido.

2.3 EMPRESAS FAMILIARES

Lanzana (1999) e Martins (1999) caracterizam empresa familiar quando um ou mais membros de uma família exercem um papel sobre o controle administrativo da empresa, tendo uma participação expressiva em participações e capital da empresa, com isso, havendo uma considerável relação entre a propriedade e o controle.

Para o autor Bernhoeft (1989) a empresa familiar está vinculada à história ou origem de uma família, mantendo os membros da família na administração dos negócios empresariais. Seu aspecto familiar está muito mais ligado à maneira com que a empresa é administrada, do que ser, sobretudo pelo fato de seu capital ter o domínio a uma ou mais famílias.

O conceito da empresa familiar surge geralmente com a segunda geração de dirigentes na administração da empresa (LODI, 1993). Longenecker *et al.* (2011) definem empresas familiares as quais dois ou mais membros de uma própria família sejam donos ou atuem em conjunto ou pelo processo de sucessão, podendo haver variação entre os envolvimento, nos processos de tomadas de decisões, geralmente são mais complexos, devido à mistura de interesses e valores familiares e comerciais.

As empresas familiares nascem a partir de uma ideia entre amigos e familiares, cujo objetivo é a independência financeira, tornar-se o dono do seu próprio negócio, sem precisar prestar contas e obrigações aos patrões. “As empresas familiares são a manifestação mais concreta da ação empreendedora de uma sociedade. É a partir dessa ação empreendedora que a comunidade cria e distribui sua renda e seus empregos.” O empreendedorismo se torna a essência da livre empresa, pois a vitalidade da sociedade decorre dos novos negócios (LIMA 2010, p. 28).

Segundo Bornholdt (2005, p. 34) a empresa familiar surge através de um sonho, de um projeto ou desafio de vida tanto pessoal como coletiva, existindo fundamentos que são identificados nessas empresas, os quais são:

- O controle acionário pertence a uma família e/ ou a seus herdeiros;
- Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- Os parentes se encontram em posições estratégicas, como no conselho de administração ou na diretoria;
- Os valores e crenças da organização identificam-se com os da família.

De acordo com Lodi (1993, p. 4), quando comparadas com empresas estatais e subsidiárias de multinacionais, a empresa familiar aponta algumas fragilidades que são elas:

1. Conflitos de interesse entre empresa e família, refletindo na descapitalização, com falta de disciplinas, na utilização incapaz dos administradores não familiares.
2. Uso inadequado dos recursos financeiros da empresa por membros da família, transformando a empresa nas finanças dos familiares.
3. Falta de planejamento financeiro, apurações de custos e demais procedimentos contábeis e orçamentários, tornando os lucros uma consequência totalmente imprevisto e não planejado.
4. Resistências ao marketing.
5. Contratação e promoção de emprego de parentes pelo fator de favoritismo, e não pelas suas reais competências.

A maneira de gestão de empresas familiares varia de acordo com o porte da organização. Em geral essas empresas tratam seus funcionários e colaboradores com uma maior proximidade comparadas com as grandes empresas não familiares. Abaixo, segue a maneira de gestão das empresas: De acordo com (LIMA, 2010).

Empresas de pequeno porte adotam um comportamento centralizado e conservador referente as tomadas de decisões, concentrando-se na figura do fundador, caso contrário o mesmo escolhe um integrante dentre os funcionários ou membro da família (LIMA, 2010).

Ainda segundo Lima (2010) empresas de médio porte assumem um perfil com algumas descentralizações, a liberdade é controlada e os cargos de direção quase sempre ficam nas mãos de membros da família ou de parentesco mais próximo. Quando necessitam contratar funcionários para atuar nos cargos de direção, os gestores buscam esses funcionários, geralmente, entre pessoas próximas ou indicadas.

Já as empresas de grande porte procuram os seus funcionários no mercado, porém sempre costumam manter os membros da família no comando da empresa ou na direção administrativa LIMA (2010).

De acordo com Casillas *et al* (2007) um grande e importante problema enfrentados pelas empresas familiares no geral de pequeno porte, é a ligação entre a gestão financeira entre a família e empresa, representando um grande risco à sobrevivência da empresa, podendo gerar riscos de desorganização entre as finanças da família e as empresarial; em muitos casos, a divisão e o pagamento de remuneração ou dividendos são feitos de acordo com as necessidades familiares e não com os ganhos obtidos, muitas vezes até despesas domésticas e própria da família são pagas com dinheiro e cartão de crédito da empresa, identificando uma falta de planejamento e domínio na estrutura financeira da empresa, da não utilização de ferramentas de auxílio de gestão, podendo trazer graves problema financeiros para a empresa.

2.3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE as micros e pequenas empresas têm o papel fundamental no desenvolvimento do país, empregam grande parte dos trabalhadores brasileiros, gerando rendas aos municípios do Brasil. O principal critério que defini uma empresa, ou seja, microempresa ou empresa de pequeno porte se dá devido ao faturamento ou receita bruta anual (SEBRAE, 2015).

De acordo com o Sebrae (2015) e o artigo 3º da Lei Complementar Federal 123/2006, também conhecida como Estatuto da Micro e Pequena Empresa, consideram-se microempreendedor individual (MEI), a empresa individual voltada para a formalização das pessoas que trabalham por conta própria, empresário (a) que exerça profissionalmente

atividades econômicas organizada para a circulação ou produção de bens ou serviços, enquadrando uma receita bruta anual de até R\$ 60,000,00 (sessenta mil reais), não podendo ter participação em outra empresa como titular ou sócio. As microempresas (ME) têm como requisito o seu faturamento, receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Já as empresas de pequeno porte (EPP), têm como requisito o faturamento bruto anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Em um estudo referente à importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micros, pequenas e médias empresas realizado no estado de São Paulo – Brasil, Lima e Imoniana (2008) revelam que o poder de decisão geralmente é centralizado no proprietário, assumindo total compromisso perante o sucesso ou fracasso da empresa, observou-se que o índice de uso de ferramentas de controle é moderadamente baixo mas que as utilizam para fins de tomada de decisão e fiscalização.

3 MÉTODO

Neste capítulo do trabalho, tem como objetivo abordar os aspectos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. O capítulo está dividido em cinco itens. No primeiro item, encontra-se a concepção da pesquisa e suas características. No segundo, encontra-se a população e amostra. No terceiro, encontra-se o instrumento da coleta de dados. No quarto, encontra-se o processo de coletas dos dados. E por fim, no quinto item, encontra-se a técnica de análise de dados.

3.1 CONCEPÇÃO DE PESQUISA

O objetivo da pesquisa consiste em analisar o modelo de gestão financeira das micro e pequenas empresas familiares que atuam na prestação de serviços e comércio. Assim, o método a ser utilizado foi a pesquisa exploratória, por possibilitar explorar e levantar dados a respeito das empresas familiares que foram escolhidas pelo autor por um processo de julgamento, o qual foi decidida quais empresas tinham o melhor perfil para a aplicação do questionário e assim obteve-se os dados para uma análise qualitativa para obter os resultados proposto nesse projeto.

A pesquisa exploratória tem como objetivo, explorar, fazer uma busca em uma situação ou problema com objetivo de gerar informações, desenvolvendo hipóteses para uma melhor compreensão (MALHOTRA, 2012).

Segundo Freitas *et al.* (2000, p. 106), o objetivo da pesquisa exploratória, “é familiarizar-se com o tópico ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse”.

A pesquisa exploratória é a investigação de pesquisa empírica, cujo seus objetivos são a formulação de questões ou de um problema, composto por três finalidades que são elas: desenvolvimento de hipóteses, aumentar o vínculo do pesquisador com o ambiente, fenômeno ou fato a fim de pesquisas futuras mais precisa ou esclarecer e modificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2006).

No presente estudo, foi utilizada a pesquisa quantitativa, que de acordo com Hair *et al.* (2005) é utilizada para quando o pesquisador possui modelos teóricos e problemas de pesquisas bem definidos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de análise desta pesquisa é composta por gestores financeiros, gerentes ou donos de micro e pequenas empresas familiares que atuam na prestação de serviço e comércio, localizadas na cidade de Passo Fundo (RS). Para Marconi e Lakatos (2006), população ou universo são um conjunto de seres animados ou inanimados, os quais apresentam ao menos uma característica em comum.

A técnica de amostragem foi a não probabilística e por julgamento. De acordo com Malhotra (2012), a amostra não probabilística confia no julgamento pessoal do entrevistador, não confiando no acaso, para fazer a seleção dos elementos da amostra, permitindo com que o entrevistador, arbitrária ou conscientemente, decida quais os elementos sejam incluídos na amostra.

A amostragem por julgamento é uma forma de amostragem por conveniência, os quais os elementos da população são selecionados com a base do julgamento do pesquisador, o pesquisador escolhe os elementos que fará parte da amostra, considerando-os representativos da população de seu interesse ou apropriados por alguma outra finalidade (MALHOTRA, 2012).

O estudo conta com uma amostra de 32 empresas participantes, para que assim possam ser gerados os dados para as análises.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados foi utilizada a técnica de entrevista estruturada com o auxílio de questionário, possibilitando o encontro entre o entrevistador e o entrevistado, para que além das perguntas já estruturadas tenham as perguntas abertas, mas de menor quantidade, com o objetivo de aumentar a relevância do estudo, concretizando ainda mais os dados. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 92), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a

fim de que uma delas obtenha informação a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

Na entrevista estruturada, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas, realizada conforme um acordo elaborado, sendo efetuadas com preferências as pessoas já selecionadas de acordo com um plano (MARCONI; LAKATOS, 2006).

A elaboração do questionário requer uma observação preciosa de normas, com o intuito de aumentar a validade e a sua eficácia na pesquisa. Para a sua composição, leva-se em conta a ordem, os tipos, os grupos, tudo aquilo que se conhece sobre o tópico em respeito. O processo de elaboração requer atenção na seleção das questões, pois as informações obtidas serão de grande importância, por esse motivo, os temas de perguntas devem estar de acordo com os objetivos geral e específicos da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006).

O questionário foi composto com perguntas dicotômicas, de escala Likert e perguntas abertas. De acordo com Marconi e Lakatos (2006), as perguntas dicotômicas são tituladas como alternativas fixas ou limitadas, as quais o informante tem duas opções de escolha como respostas, sendo elas sim e não.

A escala de Likert consiste na elaboração de proposições consideradas importantes, relacionadas a opiniões ou atitudes, com relação direta ou indireta, expressando o ponto de vista do entrevistador de acordo com o assunto de pesquisa, podendo ser favorável ou desfavorável. Estas proposições são compostas por cinco valores, correspondendo a: completa aprovação, aprovação, neutralidade, desaprovação incompleta e desaprovação. Os valores numéricos de 5 a 1 correspondem as proposições favoráveis, já as desfavoráveis apresentam uma inversão numérica de 1 a 5. Como resultado, os questionários com pontuação elevadas foram favoráveis ao item da pesquisa, já os de pontuação baixa serão desfavoráveis (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 122).

As perguntas abertas permitem ao respondente liberdade nas respostas, usando sua própria linguagem, manifestando as suas informações (MARCONI; LAKATOS, 2006).

3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi conduzida pelo autor, onde foi efetuada a aplicação de um questionário semi estruturado. O primeiro contato entre o entrevistador e o entrevistado foi feito por telefone, e ou, pessoalmente. Nesse contato, ocorreu uma conversa primeiramente

de identificação e explicação referente à importância e necessidade da pesquisa, a fim de despertar um interesse e comprometimento do entrevistado, e assim, se de acordo com o entrevistado foi marcado um horário e local de acordo com a disponibilidade do entrevistado para a realização entrevista estruturada. Para alguns entrevistados, o questionário teve que ser enviado pelo e-mail, pois não tinham muita disponibilidade de tempo e a entrevista teve que ser remarcada mais de uma vez.

A coleta dos dados foi realizada no primeiro semestre de 2015, nos meses de fevereiro e março.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Após a aplicação dos questionários, os resultados foram transferidos para tabelas que permitiram uma maior clareza para uma análise. Dessa forma, os dados foram observados com maiores detalhes e assim melhores compreendidos a fim conclusões (MARCONI; LAKATOS 2006). A técnica utilizada para a análise de dados foi a de interpretação.

O processo de interpretação dos dados foi utilizado para levantar padrões dos entrevistados, levando em consideração aspectos importantes, como frequência de resposta, pontos fortes e fracos e a utilização dos conhecimentos teóricos, a fim de alcançar os resultados previstos. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 35) “a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema”.

Foi utilizado o Microsoft Excel para elaboração de cálculos de média bem como a elaboração de gráficos.

4 RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa, o qual, baseado em análises estatísticas, foi explorado e descrito os principais dados obtidos por intermédio do questionário.

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Foram coletados 32 questionários com respostas validas para a pesquisa. Para melhor caracterizar a amostra, 26 respondentes são do sexo masculino totalizando 81,25% e 6 são do sexo feminino totalizando 18,75% do total dos respondentes. Todos são os proprietários / dono da empresa. Em relação à idade dos entrevistados a média foi de 38 anos, sendo que a idade máxima foi de 60 anos e a mínima de 22 anos.

O questionário teve respondentes de diversas áreas do setor de prestação de serviços, e que por conveniência foram classificados em quatro grupos de ramos de atividades, e divididos nos setores de serviço e comércio, que são eles:

Serviços:

I) Saúde, bem estar e ensino: 5 empresas.

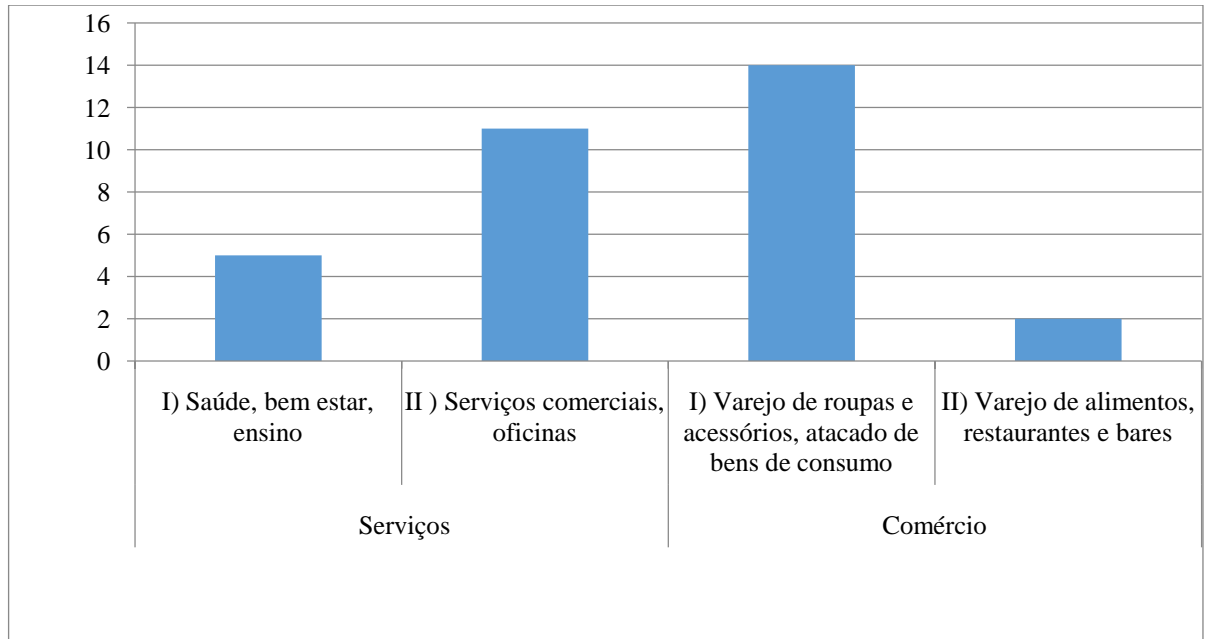
II) Comercial e oficinas: 11 empresas.

Comércio:

I) Varejo de roupas e acessórios, atacado de bens de consumo: 14 empresas.

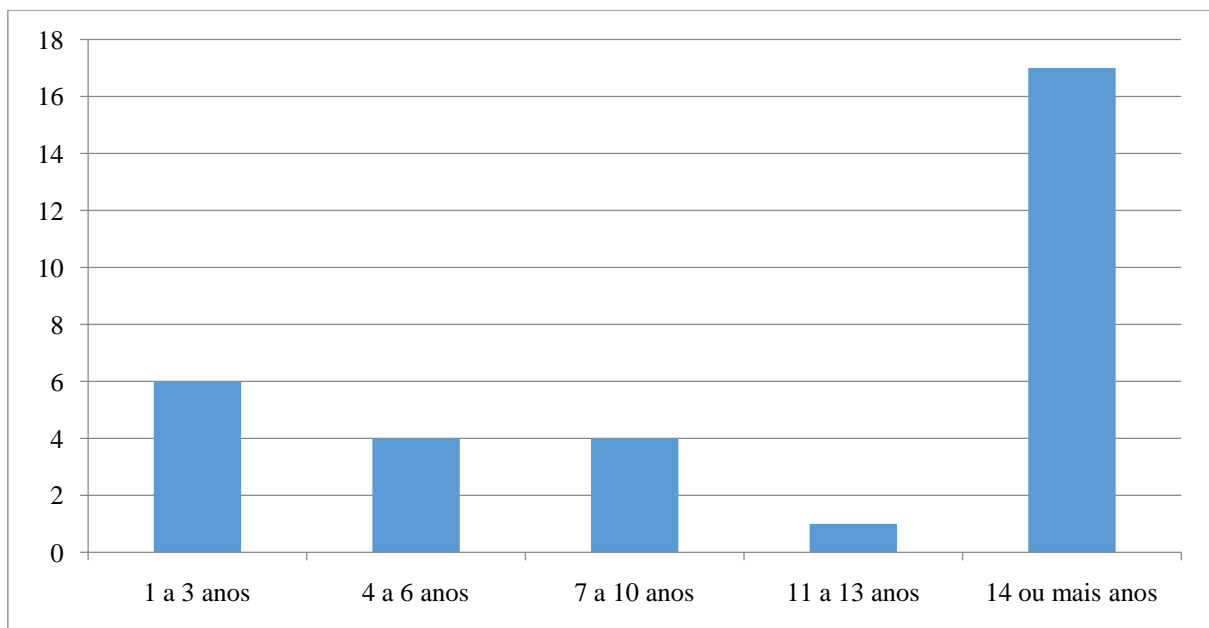
II) Varejo de alimentos, restaurantes e bares: 2 empresas.

A maior parte dos entrevistados encontra-se no setor de comércio – no segmento de varejo de roupas e acessórios (43,75%), seguido por serviço – comercial e oficinas (34,38%), serviço – saúde, bem estar e ensino (15,62%), e por fim, comércio – varejo de alimentos, restaurante e bares, representando (6,25%). O gráfico 1 abaixo, mostra a representação numérica desses dados:

Gráfico 1 - Ramos de atividades das empresas.

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

Quanto ao tempo de mercado das empresas, representado no gráfico 2, teve como idade máxima as empresas que estão a mais de 14 anos no mercado contando com 17 empresas (53,13%), e a sua mínima empresas entre 11 a 13 anos (3,13%).

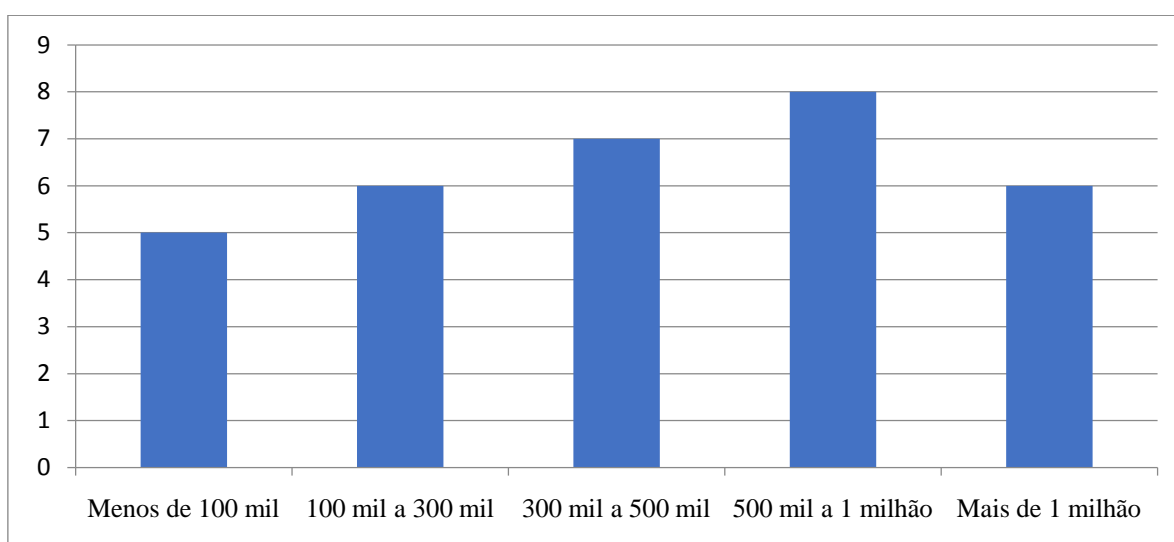
Gráfico 2 - Tempo de mercado das empresas.

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

Em relação ao número de funcionários constituídos pelas 32 empresas entrevistadas, constatou-se que: 13 empresas (40,62%) trabalham com 1 a 3 funcionários; 11 empresas (34,37%) com 4 a 6 funcionários; 2 empresas (6,25%) com 7 a 10 funcionários e 6 empresas (18,75%) trabalham com 11 ou mais funcionários.

Quanto ao faturamento anual dessas empresas, representado pelo gráfico 3, as empresas que faturam menos de 100 mil representam (15,62%), as que faturam 100 mil a 300 mil representam (18,75%), as que faturam 300 mil a 500 mil (21,87%), as que faturam 500 mil a 1 milhão (25%) e por fim as que faturam mais de 1 milhão representam (18,75%) das empresas entrevistadas.

Gráfico 3 - Faturamento anual das empresas.



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

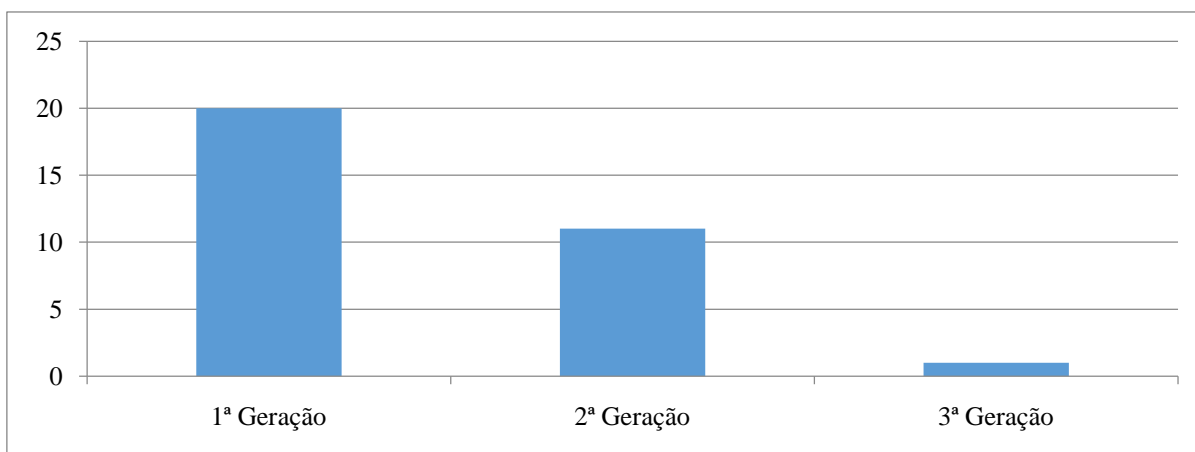
Podemos analisar conforme a seção que, a grande maioria das empresas já estão consolidadas, estando há 14 anos ou mais no mercado e 14 dessas instituições encontram-se no setor de Comércio, (varejo de roupas e acessórios, atacado de bens de consumo). Analisamos também que, 76,99 % dessas empresas tem a sua base trabalhista composta por 1 a 6 funcionários e os faturamentos das empresas se apresentam de forma equilibrada.

4.2 GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

De acordo com a pesquisa, verifica-se que das 32 empresas, 20 estão na 1ª geração representando (62,5%), 11 estão na 2ª geração (34,37%) e apenas 1 das entrevistadas está na

3ª geração (3,13%), como mostra o gráfico 4. Dessas instituições, fazem parte do quadro de funcionários os seus familiares, mostrando que 23 empresas tem de 1 a 3 parentes na organização (71,87%) e 9 empresas com 4 a 6 parentes (28,13%).

Gráfico 4 - Gerações das empresas.



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

A tabela 2 abaixo, mostra em quais atividades as gerações estão inseridas, fazendo uma comparação entre os serviços e o número total de empresas.

Tabela 2 - Ramo de atividades e geração das empresas.

		Total	1º Geração	%	2º Geração	%	3º geração	%
Serviços	I) Saúde, bem estar, ensino	5	4	80	1	20	0	0
	II) Serviços comerciais, oficinas	11	6	55	4	35	1	9
Comércio	I) Varejo de roupas e acessórios, atacado de bens de consumo	14	8	57	6	43	0	0
	II) Varejo de alimentos, restaurantes e bares	2	2	100	0	0	0	0
Total de empresas		32						

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

As sociedades das empresas são formadas entre 1 a 5 sócios, 2 empresas apresentam apenas 1 sócio, 21 empresas apresentam 2 sócios, 7 empresas apresentam 3 sócios, 1 empresa apresenta 4 sócios e 1 empresa apresenta 5 sócios. Desses sócios estão: pais, filhos, cônjuge, outros familiares e empresários não familiares. A tabela 3 abaixo demonstra essa representação:

Tabela 3 - Número de sócios composto pelas empresas.

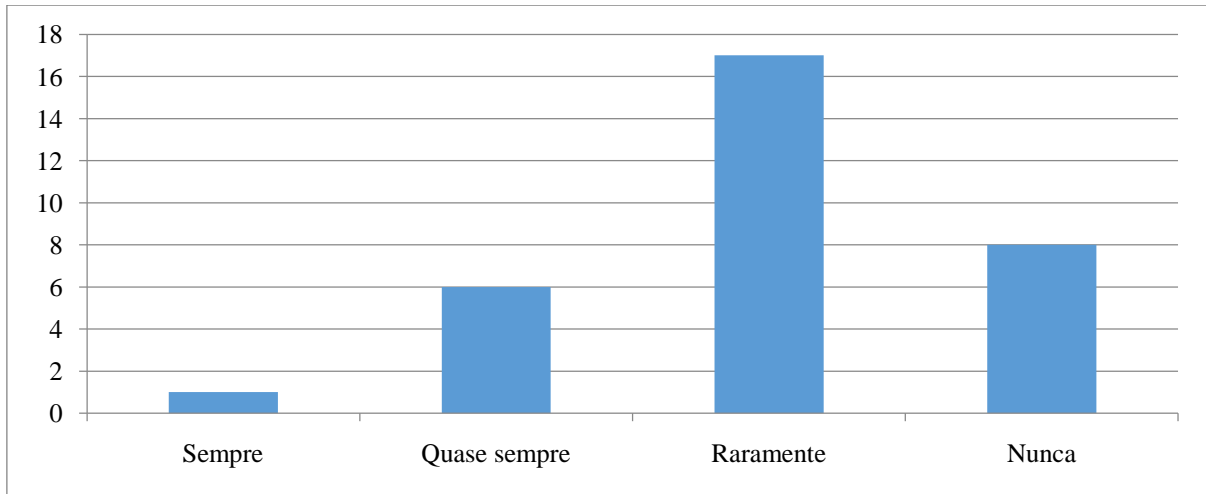
Número de Empresas	Número de Sócios	%
2	1	6,25
21	2	65,63
7	3	21,88
1	4	3,12
1	5	3,12

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

Em relação aos filhos que trabalham na empresa familiar, apresentou-se que: em 8 empresas (25%) todos os filhos trabalham na organização, em 13 empresas (40,62%) apenas alguns dos filhos trabalham e em 11 empresas (34,38%) nenhum dos filhos trabalham na instituição.

Quando perguntado sobre o tema “empresa”, ou seja, se ele é frequentemente abordado em suas residências como um possível assunto, os resultados indicaram que: 23 empresas (71,87%) afirmaram que é frequentemente abordado, 8 empresas (25%) relataram que raramente o tema é tratado e apenas 1 empresa (3,13%) relatou que o tema nunca é abordado em suas residências.

Já com relação aos problemas familiares, se interferem ou não com o bom funcionamento da organização, a maioria dos respondentes (17 empresas) relataram que raramente intervêm, e apenas 1 empresa relatou que os conflitos familiares constantemente interferem no bom funcionamento empresarial, conforme mostra o gráfico 5.

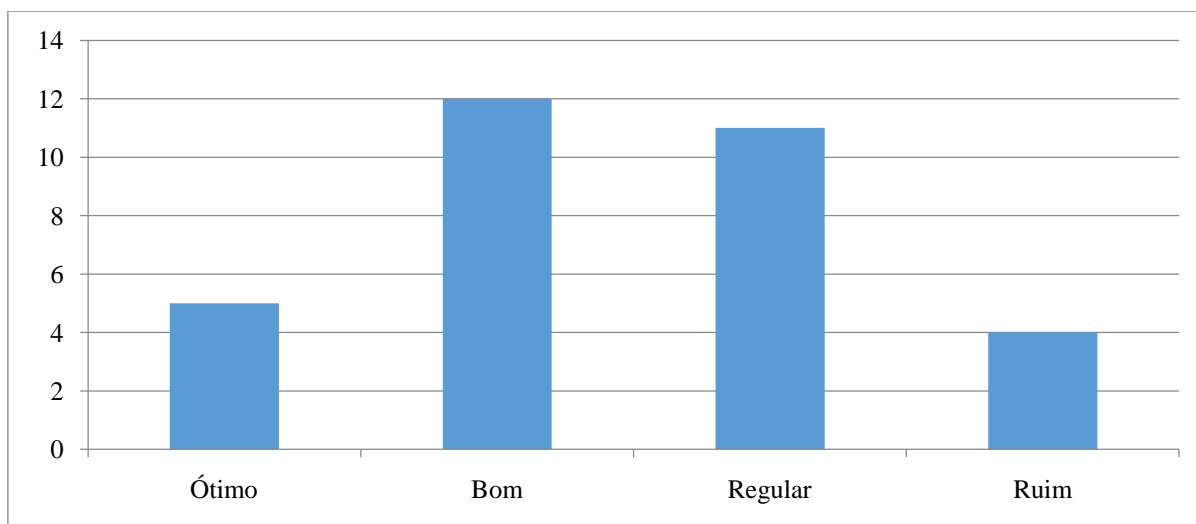
Gráfico 5 - Interferência dos problemas familiares.

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

Pode-se observar, conforme o exposto, que a grande maioria das empresas entrevistadas encontram-se na sua 1ª geração. Das 32 empresas, 21 delas tem a sua sociedade composta por 2 sócios, e 23 empresas tem o seu quadro funcional composto com 1 a 3 familiar contratado. As organizações que frequentemente abordam o assunto empresa em suas residências foram 23 (71,87%) e 17 empresas relataram que os problemas familiares raramente interferem com o bom funcionamento organizacional.

4.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Uma questão que interessa e preocupa os empresários é sobre a gestão financeira empresarial, quando perguntado a respeito de como está à gestão financeira da empresa, a grande maioria relatou que a instituição está de bom a regular (71,88%), e 4 empresas relataram que à gestão está ruim. O gráfico 6 apresenta os dados:

Gráfico 6 - Como está a gestão financeira das empresas?

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

O controle financeiro das empresas é controlado basicamente pelos proprietários e sócios, entre esses sócios estão os cônjuges, filhos e sócios não familiares, como apresenta a tabela 4.

Tabela 4 - Controle financeiro.

Execução do Controle financeiro	Número de respondentes	(%)
Sócio / Cônjuge	4	12,5
Sócio / Filho (a)	5	15,62
Sócios / não familiar	3	9,38
Somente o proprietário	14	43,75
Proprietários e escritório contábil	5	15,62
Funcionários	1	3,13
Total	32	100

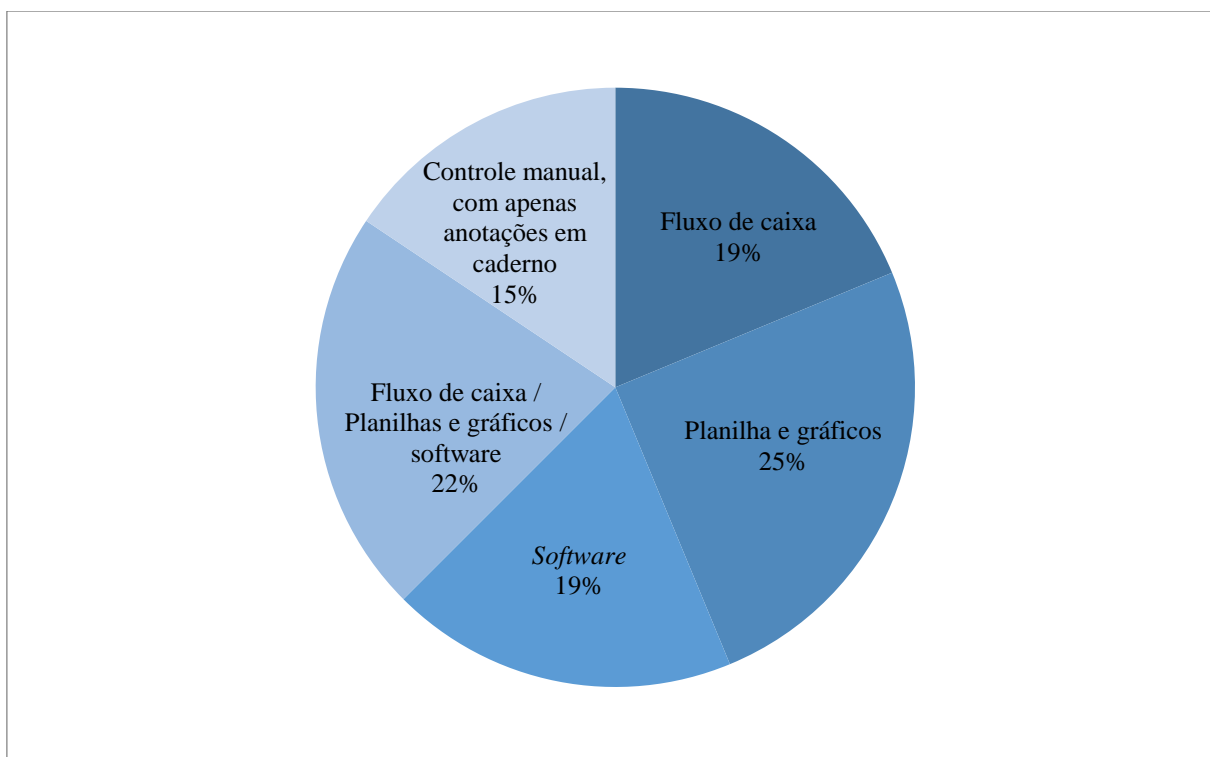
Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

Conforme a tabela acima, pode-se analisar que o número de empresas que efetuam o controle financeiro nas mãos de outro funcionário, sem ser ele o seu sócio ou parente, teve uma expressão muito baixa, representado com apenas 1 empresa, revelando que a maioria

opta pelo controle ser feito pelo próprio proprietário, sem a contratação de uma pessoa específica e melhor qualificada para desenvolver o controle financeiro.

Quando perguntado se as empresas utilizam ferramentas de auxílio para a realização do controle financeiro empresarial, os resultados apontaram que: 27 empresas (84,37) fazem o uso de ferramentas, porém, mesmo com todos os recursos disponíveis para a prática do controle das finanças e reconhecendo a importância da gestão financeira, ainda 5 empresas (15,63%) não utilizam nenhuma ferramenta para realizar o controle financeiro. O gráfico 7 mostra as ferramentas e os percentuais:

Gráfico 7 - Ferramentas de controle financeiro.



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

No que diz respeito à importância da gestão financeira para os negócios empresariais, 19 empresas (59,37%) relataram que é extremamente relevante, 11 empresas (34,38%) alegaram, apenas, que é importante, somente 2 empresas (6,25%) disseram que é indiferente, para pouco importante e para nada importante não foi obtido nenhuma resposta, mostrando a importância e preocupação do assunto gestão financeira.

Quanto ao final de ano das empresas, ou seja, se o orçamento previsto e o obtido ficam próximos um do outro, 28 empresas (87,5%) relataram que sim e apenas 4 empresas (12,5%) relataram que os orçamentos não ficam próximos.

Quando questionado aos empresários se as finanças pessoais estão ligadas com as finanças empresariais, constatou-se que: 23 empresas não misturam suas finanças, pois já tem um controle mais organizado e eficiente e por serem compostas por mais de um sócio sem ser ele seu cônjuge, 9 empresas mesclam as finanças e relataram que isso acontece devido a falta de tempo para a realização das rotinas diárias, ocasionando a junção das finanças pessoais e empresariais.

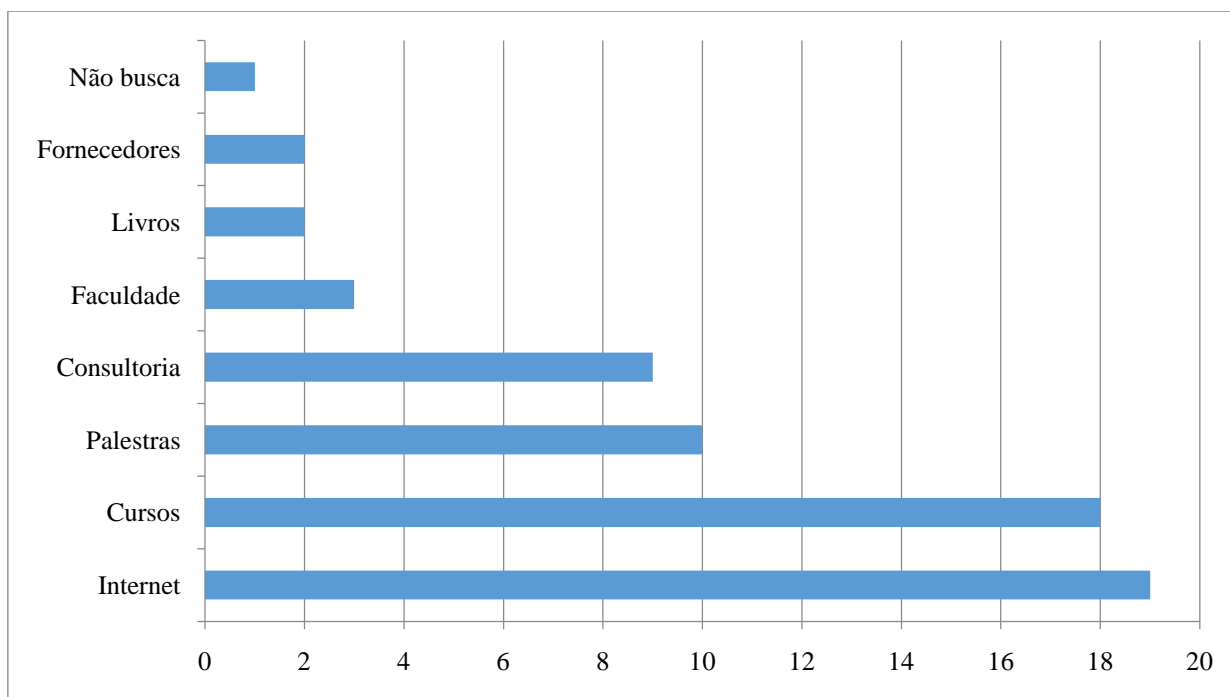
Referente à forma de distribuição dos lucros das empresas, verificou-se que as distribuições são realizadas através de salários e pró-labores, os lucros são divididos conforme percentual, o qual cada sócio representa para a organização, sendo eles fracionados a cada período conforme acordo entre os sócios. As empresas que costumam fazer reservas eventuais ou com frequência para o caixa da empresa foram 21, enquanto 9 empresas não fazem nenhum tipo de reserva para o caixa ou eventuais imprevistos que possam ocorrer na instituição.

Isto posto, verifica-se que a maior parte das empresas consideram a gestão financeira indispensável ou importante para os seus negócios, revelando que apenas 1 das 32 entrevistadas deixa o controle financeiro nas mãos de funcionários e 23 delas consideram o estado atual de sua gestão como bom a regular. Dessas, 23 empresas descreveram ter sucesso ao fazer uma divisão de finanças, sem mesclar as empresariais com as familiares, 27 utilizam ferramentas de controle para efetuar essa gestão e 4 empresas relataram não atingir os orçamentos previstos para o ano.

4.4 ESTRÁTEGIA DE CRESCIMENTO

Quando solicitado se é realizado estratégias para aumentar o faturamento da empresa, as respostas foram da maioria positivas, mostrando que: 29 empresas (90,63%) fazem estratégias para o faturamento da empresa aumentar, por outro lado 3 empresas (9,37%) não fazem nenhuma estratégia pensando em melhorias de faturamento.

Referente à busca de atualização para a gestão de seus negócios empresariais constatou-se que grande parte das respostas obtidas apresentou que a internet e cursos, são as principais fontes de atualizações, seguido de palestras e consultorias. Apenas uma empresa relatou que não busca atualização, mostrando a preocupação das organizações em busca de melhorias para alcançar melhores resultados. O gráfico 8, abaixo, informa as demais buscas dos empresários.

Gráfico 8 - Onde sócios / gerentes buscam atualização para a gestão dos negócios.

Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2016.

Em relação às perspectivas futuras das empresas constatou-se que apesar do momento atual do mercado não estar favorável, a grande maioria das empresas possuem boas expectativas para o futuro, almejando um aumento anual de seus faturamentos, com maiores lucros e estabilidade financeira. Segundo Gitman (2010), o gestor financeiro deve estar atento para as ocorrências do ambiente externo que envolve as atividades econômicas, sendo agiu nos processos de tomadas de decisões, pois, essa atitude pode vir a determinar o sucesso ou o fracasso da empresa.

Ainda, quanto ao futuro da empresa, ou seja, como os empresários visualizam a empresa para os próximos anos, também foram obtidas respostas positivas. A grande maioria idealiza uma empresa mais consolidada no mercado, mantendo os clientes antigos e buscando reter novos clientes e assim fideliza-los. Ademais, muitas destas visualizam-se como sendo líderes de mercado e referência regional, com a abertura de filiais para assim atingir um público maior em busca de maiores lucros, mas sempre se levando em consideração o mercado atual e os riscos envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar o processo da gestão financeira das micro e pequenas empresas familiares prestadoras de serviço e comércio. Para obterem-se os resultados propostos, foi efetuada a aplicação de questionários semi estruturados para uma amostra de 32 empresas da Região Norte do Rio Grande do Sul.

Observou-se que a temática da gestão financeira em micro e pequenas empresas familiares, é um desafio. Este fato pode estar relacionado à expressiva representação ao qual o assunto “negócio familiar” possui. A partir da pesquisa evidenciou-se que ainda existem oportunidades de melhoria entre as empresas, caracterizado pela falta de controle de algumas e por o controle ainda não estar devidamente automatizado.

Apesar de 27 empresas fazer o uso de algum tipo de ferramentas de controle financeiro, 5 delas não utilizam ferramentas de controle, relatando uma grande oportunidade de melhoria para a gestão do negócio, para que assim possam ter dados reais como o da lucratividade, e formar estratégias mais consolidadas para o crescimento. As ferramentas mais utilizadas foram as planilhas e gráficos, mas ainda uma série de empresas utiliza somente o controle manual, o que pode dificultar para consultas de longo prazo, relatórios e uma série de exigências que a gestão financeira exige.

Ainda sobre possíveis oportunidade de melhorias, constatou-se que, por se tratarem de empresas pequenas e familiares, 9 empresas mesclam as finanças da organização com as pessoais, muitas vezes confundindo o lucro real sem contar com as possíveis despesas, devido a falta de tempo, falta de controle e por estarem em família, acabam misturando os gastos podendo trazer grandes riscos para a organização e impossibilitando uma gestão eficiente.

Em respeito aos filhos dos donos trabalharem na organização, apresentou que em 8 empresas todos os filhos trabalham e em 13 empresas apenas alguns dos filhos trabalham, totalizando 65 % das empresas com os filhos envolvidos na instituição. E, entre os outros funcionários, 72% das empresas tem na sua composição de funcionário 1 a 3 parentes efetivos.

Em relação à geração das empresas, a predominância foi da 1ª geração, com 20 empresas representando 62,5 % do total. Mesmo em um ambiente em que a taxa da mortalidade empresarial seja grande, os resultados encontrados na pesquisa apresentam empresas consolidadas, com 17 delas atuando a 14 anos ou mais no mercado, totalizando mais de 53%.

Sobre a forma de distribuições dos lucros e resultados na organização, relatou-se que são feitos referente à participação de cada sócio na empresa, divisões feitas através de salários e pró-labore, constatando-se que 9 empresas não fazem nenhum tipo de reserva, dividem todos os lucros obtidos, as demais já fazem uma programação com reservas para eventuais imprevistos que possam surgir no decorrer das atividades.

No geral, os resultados apresentaram perspectivas otimistas das empresas, 31 delas buscam atualização de seus negócios, empresas pensando na saúde financeira, buscando a fidelização de maiores números de clientes, almejando crescimento perante o mercado apesar do cenário econômico atual não ser favorável.

5.1 Limitação da pesquisa

O fato de serem entrevistadas somente 32 empresas implica em uma limitação de amostragem pequena, aplicado para empresários familiares prestadores de serviços e comércio de uma única região do país, sem ter uma expressiva abrangência.

Outra limitação foi a dificuldade em marcar horários para as entrevistas com os gestores, devido à indisponibilidade de tempo e receio de relatar as informações para a pesquisa, muitas vezes desconfiados ao passar dados importantes. Cabe ressaltar que para a realização da pesquisa foi escolhido os entrevistados pelo processo de julgamento, o que podendo ser considerada uma limitação.

5.2 Sugestões de pesquisas futuras

Propõe-se aos pesquisadores que queiram dar continuidade ao estudo que analisem futuramente às sucessões das empresas familiares, pois poucas chegam a 3ª geração, se as empresas irão dar continuidade ademais gerações, passando para seus sucessores.

Outra sugestão seria a respeito das ferramentas de controle para a gestão financeira, quais ferramentas os gestores vêm utilizando, fazendo uma comparação com os anos passados e o atual momento.

Sobre o impacto da crise e quais foram às mudanças necessárias para se manter no mercado.

Enfim, a respeito desse importante tema, sugestões de pesquisas futuras que venham contribuir e ajudar a compreender ainda mais as micros e pequenas empresas familiares prestadoras de serviços do nosso país.

REFERÊNCIAS

- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CAMPOS, Elismar Álvares da Silva. et al. **Empresas familiares longevas: Fatores que impactam sua continuidade**. Relatório de Pesquisa. Fundação Dom Cabral, 2008.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 3ª edição, 1992.
- CASILLAS, José C.; DÍAZ, Carmem; VAZQUEZ, Adolfo S. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para administradores e não administradores**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <<http://www.cni.org.br/portal/main.jsp?lumPageId=FF808181273E546301273E9A2A8420E3&lumItemId=FF8080814C0DD250014C0F843F087ADE>> Acesso em: 08 jun. 2015.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FITZXIMMONS, James A.; FITZXIMMONS Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v.35, n.3, p. 105-115, jul./set. 2000.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA (FEE). **Pesquisa de indicadores de PIB municipal (2012)**. Disponível em: <<http://www.fee.rs.gov.br/indicadores/pib-rs/municipal/tabelas-destaques>>. Acesso em: 29 abr. 2015.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique L. **Administração estratégica de serviços**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios da administração financeira**. 10ª edição. São Paulo: Pearson, 2004.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Person, 2010.

GUEIROS, Mônica M. Barbosa. **Sucessão Familiar: o caso de uma empresa transportadora na Região Metropolitana do Recife – uma visão os dirigentes.** Departamento de Ciências Administrativas UFPE, Recife – PE, 1998.

Hair Jr. Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA. **Cadastro central de empresas.** Agência IBGE de Passo Fundo / RS.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial.** São Paulo: Negócio, 1999.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 3, p. 28-48, 2008.

LIMA, José Luís B. **Gestão da empresa familiar.** Curitiba: Ibpex, 2010.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William; PALICH, Leslie E.. **Administração de pequenas empresas.** 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral.** Disponível em: < <http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/lei-ger> > Acesso em: 08 jun. 2015.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração Financeira.** São Paulo, 2000.

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO

Prezado (a) participante, estamos desenvolvendo uma pesquisa acadêmica com o objetivo de analisar a gestão financeira nas micro e pequenas empresas familiares que atuam na prestação de serviços. Gostaríamos de clareza e sinceridade nas respostas, as informações prestadas serão tratadas de maneira confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Entrevistador: Pablo Beck Fabiani. Telefone: (54) 99364195.

E-mail: pablo.beckf@hotmail.com

1. Idade**2. Sexo:**

Masculino

Feminino

3. Qual o ramo de atividade da empresa?**4. Cargo ocupado na empresa:****5. A quantos anos a empresa atua no mercado?**

- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- 11 a 13 anos
- 14 ou mais anos

6. Quantos funcionários constituem a empresa?

- 1 a 3 funcionários
- 4 a 6 funcionários
- 7 a 10 funcionários
- 11 ou mais funcionários

7. Qual o faturamento anual da empresa? Em reais R\$

- Menos de 100 mil
- 100 mil a 300 mil
- 300 mil a 500 mil
- 500 mil a 1 milhão
- Mais de 1 milhão

8. Em qual geração está a empresa?

- 1ª Geração
- 2ª Geração
- 3ª Geração
- 4ª Ou mais gerações

9. Quantos parentes fazem parte da empresa?

- 1 a 3 parentes
- 4 a 6 parentes
- 7 a 10 parentes
- Mais de 10 parentes

10. Quantos sócios/acionistas fazem parte da empresa?

11. Quem são esses sócios / acionistas?

- Cônjuge
- Pais
- Filhos
- Outros familiares
- Empresários não familiares

12. Os filhos trabalham na empresa?

- Sim, todos
- Só alguns
- Não, nenhum

13. Como está a gestão financeira da sua empresa?

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

14. Por quem é feito o controle financeiro da empresa?

15. Como é feito o controle financeiro da empresa?

16. Existem diferenças nas quotas de cada membro da família?

- Sim
- Não

17. São utilizadas ferramentas de controle financeiro?

- Sim
- Não

18. Quais as ferramentas que auxiliam o controle financeiro da empresa?

- Fluxo de caixa
- Planilhas e gráficos
- Software
- Outro:

19. As finanças pessoais estão ligadas com as finanças empresariais?

20. De que forma é efetuado o controle das finanças do dono da empresa?

21. Qual a forma de distribuição dos lucros da empresa?

22. São feitas estratégias para aumentar o faturamento da empresa?

- Sim
- Não

23. Qual é a perspectiva da empresa para o futuro?

24. Como você visualiza a empresa para os próximos anos?

25. Em casa, o tema “empresa” é frequentemente abordado?

- Sim, frequentemente
- Raramente
- Nunca

26. Os problemas familiares interferem com o bom funcionamento da empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca

27. No final do ano o seu orçamento previsto e o que foi realizado ficam próximos?

- Sim
- Não

28. Onde você busca atualização para gestão do negócio?

- Cursos
- Internet
- Palestras
- Consultoria
- Não busca
- Outro:

29. Qual a importância da gestão financeira para o seu negócio?

- Nada importante
- Pouco importante
- Indiferente
- Importante
- Muito importante

Muito obrigado pela sua participação!