



ANÁLISE DAS ROTINAS DE GESTÃO EMPRESARIAL EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Eliana Alves da Silva Carneiro

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA – GO

Email: lyanalves_723@hotmail.com

Márcio Dourado Rocha

Professor do curso de Administração do

Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA)

Email: marcioans@hotmail.com.br

RESUMO

Este trabalho aborda questões sobre a gestão empresarial e foca especificamente a gestão financeira de uma pequena empresa e a aplicabilidade de modernas técnicas de gestão empresarial na gestão de pequenas empresas. Assume a contabilidade como uma ferramenta gerencial de apoio às decisões e à gestão das empresas. Realiza estudo de caso na empresa Tecno Tocha para comprovar a hipótese de que a aplicação das técnicas tornaria tal empresa mais eficiente. Faz análise SWOT sobre a empresa estudada com o objetivo de aferir a gestão a partir das premissas apresentadas no referencial teórico sobre gestão empresarial. Faz considerações finais em que aponta falhas no modelo de gestão da empresa e sugere contribuição para implementação de melhoria na mesma.

Palavras – chave: Finanças; Controle; Planejamento.

1- INTRODUÇÃO

As empresas que são gerenciadas por familiares têm apresentado uma participação expressiva no mercado, porém esse sucesso por muitas vezes leva gravidade devido a mistura entre capital individual para o coletivo, essa mistura é ocasionado pela falta de controle financeiro, no qual a maioria dos cargos de liderança é ocupado por uma pessoa da família sem capacitação profissional, principalmente no que se refere ao controle financeiro.

“Os Princípios Fundamentais da Contabilidade são os conceitos básicos que constituem o núcleo essencial que deve guiar a profissão na concepção dos objetivos da contabilidade” (IUDÍCIBUS, 1997, p. 63). Mas pouca importância é dada para as questões gerenciais, onde o controle financeiro passa para o segundo plano, devido à escassez de informações.



REVISTA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO V.01 N.01 (2019)

ANAIIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

O uso de ferramentas financeiras minimizam os riscos causados pela escassez de recursos. Para os consultores do Sebrae (2011), o fluxo de caixa é a maneira que os empresários têm de se organizar e projetar todas as entradas e saídas que futuramente venham a surgir em uma empresa.

A empresa objeto do estudo tem como razão social o nome Tecno Tocha Prestadora de Serviços EIRELI-ME, e como nome fantasia de Tecno Tocha, fica localizada na cidade de Anápolis, Goiás. A empresa não possui colaboradores, apenas o proprietário. Ela trabalha no ramo de recondicionamento de reguladores e maçaricos. Atuante no mercado há basicamente dez anos, ela não utiliza nenhum meio de controle financeiro e por conta disso passou por diversas adversidades dificuldades financeiras ao longo dos anos como endividamentos, bloqueios bancários, dentre outros, fruto da ausência de controle de entradas e saídas de capital.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as rotinas de gestão empresarial em uma organização familiar do ramo de prestação de serviços. Para alcançar este objetivo geral propõe-se como objetivos específicos:

- Realizar um diagnóstico organizacional;
- Detectar a real situação financeira da empresa;
- Fazer análise crítica dos resultados encontrados.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organização

Primeiramente faz-se necessário compreender como surge uma organização; “as empresas nascem a partir de investimentos nas operações necessárias para vender os produtos e serviços escolhidos”. (PADOVEZE, 2005, p.3).

A empresa conforme Hoji (2012, p. 3), consiste em um sistema que gera lucro e aumenta os recursos investidos, um sistema aberto e dinâmico representado por seus administradores e empregados em geral, que interagem com os agentes econômicos do ambiente que está inserido.

É preciso também compreender o conceito de família, que segundo o dicionário Aurélio, é um “grupo de pessoas unidas por convicções, interesses ou origem comuns. Desta feita, como surge então a empresa familiar? “A origem da empresa familiar pode ser apontada com o surgimento das capitâneas hereditárias, que marcaram o início do modelo de gestão de empresa privada” (LEONE, 2005). Na era moderna uma nova tradução se dá a empresa familiar, de forma igualitária como declara Lodi (1998),

a empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador. Visto que vários



REVISTA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO V.01 N.01 (2019)

ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

fatores vem alterando o perfil das empresas familiares, a preocupação com os sucessores, conservação de sua cultura e valores.

As empresas possuem nas finanças um de seus principais objetivos que é a obtenção do lucro e da rentabilidade, que norteia a formulação de metas e objetivos a curto e longo prazo, que possam levá – la a atingir níveis satisfatórios de eficiência e eficácia.

Em uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2007), foram citadas pelos empresários as seguintes dificuldades na gestão das empresas: carga tributária elevada e falhas gerenciais. Objeção essa que se torna um agravante para o pequeno e micro empreendedor, pois a Contabilidade, entre outras funções, é o instrumento gerencial para tomada de decisões, por isso, deve estar atualizada e emitir relatórios simples e claros (FABRETTI, 2014 p. 9).

A sazonalidade econômica compromete as empresas, independente do seu porte, se fazendo indispensável a inovação e a administração financeira para sua ascensão frente a competitividade, concorrência e a globalização. Com intuito de melhorar o desempenho, a competitividade e alcançar rentabilidades cada vez maiores, as empresas estão focando na administração de suas finanças, que é a arte de administrar fundos (GITMAN, 2002). Modificando assim o processo interno da empresa.

Ainda conforme Gitman (2002, p. 2) “administrar um negócio, seja um modesto empreendimento ou uma grande sociedade anônima, envolve muitas funções diferentes”. Complementando, segundo Ross, Westerfiel e Jordan (2002) a administração financeira tem como objetivo principal maximizar o valor de mercado do capital dos proprietários existentes e o administrador financeiro deve agir de maneira legal e ética para conseguir esse objetivo. Segundo Felipe (2003, p.70):

Cada empresa possui um Ciclo de Caixa característico que pode variar rapidamente. Algumas possuem Ciclo de Caixa curto, o que faz com que o capital de giro circule mais vezes durante um ano. Já outras empresas, possuem o Ciclo de Caixa mais longo, e desta forma não há possibilidade de girar mais rapidamente o seu capital.

Para acompanhar e identificar como progride o ciclo do caixa é indispensável uma administração financeira eficiente, daí a necessidade do controle de caixa. O fluxo de caixa “é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa e determinado períodos à frente” (SANTOS, 2001, p. 57). É importante também salientar que “é um instrumento de tomada de decisão para o gerenciamento financeiro de curto, médio e longo prazo” (SILVA, 2008, p.1).

E ainda conforme Ross, Westerfiel e Jordan (2002), o administrador financeiro pode usar o fluxo de caixa para identificar a necessidade de financiamentos a curto prazo. Ele mostra ao administrador qual é o volume do endividamento necessário ou que aplicações temporárias poderiam ser feitas.

Quando uma empresa não adota o planejamento de suas finanças, as consequências vão além da perda de dinheiro, acaba se desencadeando outros fatores, como perda de credibilidade



ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

com clientes, colaboradores e prestadores de serviço e por consequência, tem-se a inadimplência (OLIVEIRA, 2009 p. 46).

Para Oliveira (2009), o fluxo de caixa, mesmo sendo uma simples ferramenta, se faz de grande valia para a empresa conseguirem visualizar suas entradas e saídas. E as informações devem ser fidedignas e monitoradas diariamente, onde não se permite dúvidas, para Antonik (2004, p. 37) “na hora de tomar decisões não valem os achismos”. Negligenciar determinados dados pode acarretar sérios problemas à saúde financeira da empresa.

3- METODOLOGIA

A pesquisa, desenvolvida de acordo com a diferenciação proposta por Vergara (2013), se classificam em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins essa pesquisa foi descritiva e explicativa. Segundo Lakatos e Marconi (2016) uma pesquisa explicativa tem por objetivo detalhar as propostas, ações e procedimentos ocorridos dentro de uma organização. E consiste também em uma pesquisa descritiva onde tem-se como objetivo, segundo as mesmas autoras, descrever e detalhar um problema ocorrido na empresa e depois sugerir uma solução desta problemática.

Quanto aos meios, define-se como uma pesquisa bibliográfica, porque segundo Vergara (2013) utilizou - se de livros, artigos científicos impressos e revistas, para se obter o seu referencial teórico. Realizou-se pesquisa bibliográfica utilizando livros de Administração Financeira e Contabilidade, artigos científicos, redes eletrônicas e monografias. E consistiu em um estudo de caso, por se tratar de uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo (VERGARA,2013). Assim, esta pesquisa se realizou dentro da setor financeiro da Empresa Tecno Tocha situada em Anápolis, Goiás.

A pesquisa também foi documental, pois segundo Vergara (2013, p. 54) se pode utilizar documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes. Na investigação se utilizou livros, cadernos, registros e arquivos da empresa para consulta dos dados da mesma.

A pesquisa foi realizada na Empresa Tecno Tocha Prestadora de Serviços, na Cidade de Anápolis, no setor financeiro. Os sujeitos da pesquisa foram o proprietário da empresa Tecno Tocha Prestadora de Serviços e seu contador, foram utilizados entrevistas como coleta de dados.

4- RESULTADOS E DISCUSSÃO



REVISTA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO V.01 N.01 (2019)

ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

A partir da metodologia proposta, aplicou-se a técnica da análise SWOT às atividades da empresa objeto do estudo, visando o levantamento de seus principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

A análise foi feita à luz da visão adquirida pelo referencial teórico, em que se procurou discutir com o gestor da empresa tais pontos, salientando que é uma empresa unifamiliar, onde o gestor é o principal responsável pela análise.

Quadro 01 - Análise Swot da Empresa Tecno Tocha

<p style="text-align: center;">PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none">- Conhecimento Técnico;- Qualidade do serviço.	<p style="text-align: center;">PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none">- Déficit de colaboradores;- Falta de controle financeiro;- Falta de planejamento;
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">- Pouca concorrência;- Reconhecimento no mercado;- Crise econômica;	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none">- Concorrentes nacionais;- Novos produtos;- Ausência de Marketing.

Fonte: CARNEIRO (2017).

A Tecno Tocha tem seus clientes distribuídos por toda cidade de Anápolis, atendendo desde pessoas físicas, empresas informais até empresas de grande porte, abrangendo cidades vizinhas como Pirenópolis e de clientes fora do Estado como, Distrito Federal e Tocantins. Os perfis dessas empresas são públicos e privados, sendo em grande parte empresas privadas e com mais de cinco anos de existência. Compreende empresas que atuam no ramo de prestação de serviços, como hospitais, oficinas e na venda de produtos.

O que faz a empresa Tecno Tocha ser competitiva no mercado é a qualidade do serviço prestado, bom atendimento referente ao pós-venda, com a garantia do serviço e com o suporte técnico. Um dos motivos da empresa ter clientes fidelizados, é o fato de ter anos de experiência no ramo de condicionamento, e a sua influência no mercado, pois seus novos clientes são fidelizados através da indicação de antigos clientes.



ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

Porém o déficit de colaboradores, faz com que haja uma sobrecarga de trabalho para o empresário, que realiza variadas funções nos três níveis (estratégico, tático e operacional). Exemplificando: quando o empresário se ausenta para realizar determinada entrega, dificulta o contato dos clientes, compromete a acessibilidade, e há a desistência. Há falhas no controle de entradas e saídas de capital e mercadorias, de modo que não se usa nenhum recurso destinado a tal anotação.

A implementação de tal método se torna inviável, devido ao comodismo de anos sem tal controle, nas palavras do mesmo “se está tendo clientes, está tendo lucro”.

A empresa iniciou suas atividades sem planejamento, o que fez parte da sua cultura, assim as suas decisões são tomadas sem consulta, principalmente pela falta de dados e registros para nortear tais tomadas de decisão, ocasionando diversas vezes endividamentos, motivados por compras excessivas, decorrente da falta de um controle de estoque, fruto da falta de planejamento. Não encontra concorrentes diretos, pois não há no mercado quem foca os serviços por ela prestados, facilitando as vendas.

Com tais características o reconhecimento no mercado é tido como oportunidade pela vasta carta de clientes fixos, sendo a maioria por indicação, proporcionando o seu crescimento pela cidade de Anápolis e região.

A crise econômica ocorrida nos últimos anos no Brasil não afetou a empresa objeto do estudo, devido a diferença de preços do produto novo com o produto recondicionado. Conforme o empresário, os clientes optam muitas vezes pelo preço mais baixo, por conseguinte não houve alteração nas vendas. Mas certamente os custos aumentaram, influenciados pelo aumento dos impostos, e pela inflação. O empresário não observou este movimento no mercado devido a inexistência do controle financeiro, e das anotações referentes aos custos fixos e variáveis, principalmente porque não houve alteração no preço de venda ao consumidor nos últimos três anos, fator preocupante para a saúde financeira da empresa.

Seus concorrentes são empresas de grande abrangência e reconhecimento nacional, que em Anápolis corresponde a distribuidora e fabricante do produto novo, fator desfavorável ao empresário, pois muitos clientes optam pelo novo produto devido a marca, comprometendo as vendas. Há o fator também que diversas vezes o empresário não se encontra no estabelecimento, pelo déficit de colaboradores.

O meio de divulgação utilizado pela empresa é preocupante, como visto é a indicação por partes de clientes. A empresa não usufrui dos benefícios do marketing, de forma específica o marketing digital, segmento em alta, principalmente pela praticidade e baixo custo, através do e-commerce. O que agregaria valor a empresa Tecno Tocha e facilitaria o contato com novos clientes e propagação dos serviços por ela prestados para outras regiões do Centro - Oeste e do Brasil.



ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

Assim muitos fatores foram detectados que desencadeariam medidas emergenciais para dotar a empresa Tecno Tocha de uma gestão financeira eficiente.

5-CONSIDERAÇÕES FINAIS REFERÊNCIAS

Este trabalho procurou evidenciar uma forma de se configurar o papel do Planejamento e Controle Financeiro na gestão de uma organização unifamiliar na área de prestação de serviço. As empresas familiares desempenham um importante papel no desenvolvimento da sociedade, pois ajudam a movimentar a economia brasileira.

O comodismo pode levar essas empresas a perderem espaço, visto que são na sua maioria gerenciadas por pessoas guiadas simplesmente por experiência na área atuante e com pouco conhecimento nas áreas gerenciais. A empresa objeto desse estudo precisa se adaptar às mudanças, para não ser excluída do mercado, buscando inovações para se tornar mais competitiva.

No caso estudado observou-se algum comodismo na figura do gestor, decorrente dos anos acostumado com a sua forma de trabalho, optou por manter suas atividades guiadas pela sua experiência, deixando de lado o interesse em inovar e ser competitivo.

Concluiu-se que a empresa familiar, para alcançar a maturidade desejada no mercado precisa, primeiramente, realizar um planejamento para definir metas e objetivos, nortear o seu presente e futuro. Tendo em vista sua cultura e valores e por se tratar de uma empresa com praticamente dez anos de existência, atributos existem que justifiquem a sua permanência no mercado. O presente estudo não identificou a taxa de lucratividade da empresa; e este fator é preocupante no que tange a saúde financeira da mesma.

Como medida para contribuir, sugere-se a procura por um serviço especializado no apoio de pequenas empresas, visando instruir, capacitar e acompanhar o gestor. Mediante isso será feito um planejamento, para impulsionar a empresa. No qual o gestor capacitado terá mais facilidades em compreender a situação atual de sua empresa. Recomenda-se a implementação de um software de fácil manejo, para o controle financeiro, onde o mesmo poderia acompanhar entradas e saídas de capital.

Outra sugestão, seria a contratação de um profissional, inicialmente um estagiário visando a redução dos custos, para auxiliar nas vendas e no controle de estoque. Posteriormente investir em Marketing, mídias sociais, para divulgação dos seus serviços e recomenda-se a terceirização dessa área. Portanto, sempre tendo em vista seus dados financeiros, para que a empresa possa sempre planejar-se conforme as suas possibilidades.

REFERÊNCIAS



REVISTA ACADÊMICA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO V.01 N.01 (2019)

ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada. **Revista Fae**, volume 8, maio de 2004.

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FABRETTI, Laudio C. **Contabilidade Tributária**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FAMILIA. Dicionário Online. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/familia/>>. Acesso em 05 de setembro de 2017.

FELIPPE, M.C. Sobrevivência e Mortalidade das Pequenas e Médias Empresas na Cidade de São José dos Campos. 2003. pg 70. **Dissertação** de Mestrado em Administração de Empresas – Universidade de Taubaté, 2003.

FERREL, O. C., LUCK, D. J., GEORGE, L. Jr., HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 7 ed. São Paulo: Atlas 1998.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2016.

MARIN, Alessandro de Prado; SANTOS, Edson Bento dos. **Contabilidade de Custos**. 2 ed. Goiânia: Kelps, 2015.

OLIVEIRA, Lais Masumi W. de. **Monografia** final do Estágio curricular Supervisionado II: Elaboração de um modelo de fluxo de caixa para revenda líder automóveis. Anápolis: 2009.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Manual de Contabilidade Tributária**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa**; revisão técnica Heitor Jose Pereira. São Paulo: McGraw – Hill, Makron Books, 1990.

ROCHA, Marcelo; MICROEMPRESAS NO BRASIL: ANÁLISE DO PERÍODO DE 1984 a 2005. N. 2. v. 14. 2008. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre – RS. p. 429.



ANAIS DA SEMANA ACADEMICA E CULTURAL – 2019-1

Disponível em :<<http://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/39329>>Acessado em: 27 de maio de 2017.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIEL Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas,2002.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Atlas,2001.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005. **Especialistas do Sebrae**, Brasília-Agosto/2007. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/0_fluxo-de-caixa.pdf>. Acesso em: 22 de março de 2017.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como Administrar o fluxo de caixa das empresas**: Guia de Sobrevivência empresarial. 3. ed. São Paulo: Atlas,2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.