

**FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA COMO ESTRATÉGIA EM EMPRESA  
FAMILIAR: ESTUDO COMPARATIVO EM RELAÇÃO ÀS EMPRESAS  
ALIMENTÍCIAS NA CIDADE DE SAPIRANGA-RS**

*Ana Paula Bueno Camargo<sup>1</sup>  
Sebasteão Zeno da Silva<sup>2</sup>*

---

1

Acadêmica do curso de graduação de administração geral das Faculdades Integradas de Taquara  
– Faccat – Taquara - RS. e-mail: annapaula\_camargo@hotmail.com

2

Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat – Taquara - RS. e-mail:  
zeno@faccat.br

## 1. RESUMO

As empresas familiares apresentam características peculiares, sua importância é inegável em qualquer economia, de tal forma que estudos referentes a esse tema são indispensáveis. Assim, este artigo realiza um estudo de caso em duas empresas familiares do ramo alimentício, no município de Sapiranga/RS, tendo como objetivo mostrar quais as ferramentas de gestão financeira estão sendo utilizadas para a elaboração de estratégias em empresas familiares. O método adotado para desenvolver a pesquisa foram entrevistas realizadas com os dois empresários e dois gestores financeiros, constituindo-se um estudo de caso múltiplo. Para realizar o trabalho foi utilizado um referencial teórico embasado em métodos de ferramentas de gestão financeira, pontos estratégicos, com o objetivo de analisar os motivos e os meios de quais ferramentas utilizarem. Através das entrevistas foram obtidos os dados necessários para conferir quais as ferramentas que estão sendo utilizadas pelas empresas familiares do ramo alimentício, na cidade de Sapiranga/RS.

**Palavras - chave:** Empresa Familiar. Estratégias. Ferramentas de Gestão Financeira.

## 2. ABSTRACT

Family businesses have unique characteristics, its importance is undeniable in any economy, so that studies on this topic are needed. Thus, this article presents a study of case of two family businesses in the food industry, located in the city of Sapiranga / RS. It has a purpose of show that the financial management tools are being used to develop strategies for familiars companies. The method adopted to develop the research was by interviews with two businessmen and two financial managers, constituting a multiple case study. To perform the work it was used a theoretical framework grounded in methods of financial management tools and strategic points. It has the objective of analyze the reasons and means of which financial management tool has to be applied Through the data obtained in the interviews was possible to check what tools are being used by family food companies in the city of Sapiranga / RS.

**Keywords:** Family Food Companies, Strategies, Financial Management Tools.

## 3. 1 INTRODUÇÃO

As ferramentas de gestão financeira se fazem necessárias para o conhecimento científico e a compreensão dos fatores de gestão, obtendo assim melhores formas de administrar uma organização. Gestão é administração, é organização, é direção, é a tomada de decisões.

Este trabalho torna-se relevante para as empresas, pois procura analisar quais as principais ferramentas de gestão financeira adotadas em duas empresas, e ainda, identificar como são utilizadas essas ferramentas de gestão financeira. Independente do porte da organização, há necessidade cada vez maior do gerenciamento de todos os recursos que a empresa dispõe.

Entende-se que é através do uso das ferramentas de gestão financeira que se organiza a empresa para definir estratégias, pois através do planejamento estratégico, as organizações passam a ter um raciocínio de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, orientam os planos para a tomada de decisão e avaliação do progresso da organização.

As empresas familiares, assim como as demais, podem e devem utilizar-se de ferramentas financeiras, pois elas são fundamentais para melhorar e otimizar os seus desempenhos.

Separar a ligação profissional da familiar quando se trabalha lado a lado, pode até ser dificultoso, mas não impossível.

Conforme o site do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), uma pesquisa realizada em (2005) aponta que as empresas familiares representam a maioria das companhias brasileiras e, de acordo com o SEBRAE, equivale a 90% do total, por isso desempenham importante papel no desenvolvimento do País e na formação do produto Interno bruto (PIB).

A competitividade entre as organizações está cada vez mais acirrada, e o desenvolvimento de uma boa ferramenta de gestão financeira pode vir a ser um grande diferencial para o crescimento de ganhos da empresa.

O uso de ferramentas de gestão financeira estabelece as metas e as potencialidades e, ainda identifica quais as ferramentas de gestão financeira que estão sendo utilizadas para a elaboração de estratégias em empresas familiares.

A pesquisa será realizada com os empresários e dois gestores financeiros de duas empresas no ramo alimentício no município em pesquisa.

Todas as empresas podem e devem fazer o uso de ferramentas de gestão e controle financeiro para contribuir com o seu funcionamento, já que as ferramentas proporcionam uma visão mais clara do que está sucedendo e que decisões podem ser tomadas.

A relevância deste estudo está na contribuição para a administração em geral, pois apresenta informações atuais do mercado de negócios e das variáveis de decisões mais dominantes dentro do segmento alimentício, no município de Sapiranga.

Esta pesquisa apresenta conhecimentos mais específicos sobre os principais conceitos e práticas das ferramentas de gestão financeira, embasada nas abordagens de autores como Bornhold (2005), Porter (1996), Zdanowicz (2004), Mintzberg (2000), que são considerados entendedores da área e que contribuíram para aliar o conhecimento teórico, adquirido ao longo do curso de administração.

Então, este estudo buscou, pelo objetivo geral, quais as ferramentas de gestão financeira que estão sendo utilizadas para a elaboração de estratégias em empresas familiares, através dos objetivos específicos:

- I) identificar as principais ferramentas de gestão financeira adotadas na empresa familiar;
- II) descrever como são utilizadas as ferramentas de gestão financeira em empresas familiares, e
- III) avaliar a eficiência das ferramentas de gestão financeira, comparando duas empresas do ramo alimentício da cidade de Sapiranga/RS.

O presente artigo se caracteriza, quanto aos objetivos como exploratório-descritivo; quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica e também um estudo de caso múltiplo; quanto à forma de abordagem do problema, é qualitativa.

O universo da pesquisa foi composto por 2 empresários e 2 gestores financeiros.

O instrumento da pesquisa deu-se através de uma entrevista semi-estruturada, que conteve 3 perguntas. A entrevista foi aplicada no mês de junho de 2014. Na sequência, será apresentada a revisão da literatura sobre o tema.

#### **4. 2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta o referencial teórico deste estudo, tendo como objetivo fundamentar a pesquisa proposta, gerando o embasamento necessário ao conhecimento e resolução do problema em questão.

## **2.1 As empresas do presente estudo de caso**

As organizações “X” e “Y”, onde foi realizado o estudo, são empresas do setor alimentício e estão localizadas no município de Sapiranga, Rio Grande do Sul.

A empresa “X” está no mercado há mais de 2 décadas, atuando na produção de refeições. A organização é composta por 4 funcionários no setor produtivo, um gestor financeiro, além do proprietário, que exerce diversas atividades, como: produção, marketing, logística e comercial.

A empresa “Y” está no mercado há 2 anos, atuando na produção de refeições. A mesma é composta por 2 funcionários no setor produtivo, além o gestor financeiro e o proprietário que exerce atividades diversas: comercial, marketing, produção e logística.

## **2.2 Empresas familiares**

Segundo Juste (2004), a empresa familiar é uma organização que visa obter lucros pelos proprietários, incluindo vários membros da família. Ainda o autor, salienta que, além da complexidade da forma como as famílias são organizadas e se relacionam, existem, também, na administração da empresa, os conflitos de sentimentos pessoais e de autoridade entre os envolvidos.

Lodi (1998), já trabalha o conceito de empresa familiar por meio do processo de transferência do controle e gestão. O autor acredita que a geração do fundador é algo pessoal em relação aos colaboradores da empresa. Lodi (1998), ao mesmo tempo, define como empresa familiar aquela em que a sucessão da diretoria está vinculada ao fator hereditário ou parentesco e os valores institucionais da organização se identificam com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador.

Percebe-se que essa é uma definição semelhante a de Bernhoeft (1989), em que a ideia principal é a entrada da segunda geração na administração da empresa.

Para Lodi (1994), as empresas familiares diferenciam-se das outras organizações de uma forma peculiar, onde existem pontos positivos e negativos – ponto positivo, a confiança que existe nos componentes familiares e ponto negativo, a inexistência de pessoas qualificadas para exercer a função designada.

As empresas familiares são um tipo de organização de grande valor no mundo inteiro, tendo forte participação no âmbito econômico. Em alguns países como Portugal, 70% das empresas pertencem a famílias, assim como na Espanha 80%, e na Itália 95% (BORNHOLDT, 2005).

Portanto, fica claro que as empresas familiares são de grande importância em todo cenário mundial, porém para que as empresas possam se manter no mercado, apresentando uma considerável participação na economia, precisam investir em novas tecnologias constantemente.

Para Oliveira (1999), “[...] processo de crescimento e desenvolvimento das empresas familiares depende, no mínimo, de elevada tecnologia, para que a empresa familiar possa continuar no mercado”.

No entender de Bernhoeft, (1995) “[...] essa tem origem na nossa realidade pela observação ao longo do tempo, anteriormente a esposa era só uma que ajudava nos serviços auxiliares com uma força a mais no trabalho, mas com o tempo as mulheres vem se especializando”, e assim muitos casais deixam de ter simplesmente uma união estável e passam a ser sociedades empresariais. A relação conjugal é uma sociedade bastante complexa e dentro dessa relação cria outra com características bem desiguais; desta maneira, o erro maior é pensar que o sucesso na relação conjugal irá ser o mesmo na sociedade empresarial. Contudo, o importante é estar bem claro que as variáveis que agem na sociedade empresarial são diferentes da sociedade conjugal.

No entanto, é possível que as duas sociedades deem certo, quando ambos possuem papéis bem definidos na administração, buscando a realização pessoal de cada uma das partes. Nessa sociedade, assim como em outras, o conflito aparece em um triângulo, que em seus vértices estão a casa, a família e o trabalho, ficando muito difícil para o casal fazer essa divisão, gerando frequentemente as brigas e por essa razão ficam prejudicadas as decisões de caráter empresarial e a vida familiar.

As estratégias são de elevada contribuição no estudo dos negócios atuais e futuros da empresa familiar, pois assim podem ajudar a organização a se manter bem estruturada no mercado.

É muito importante para o desenvolvimento de estratégias de negócio que se conheça a organização e o mercado na qual está inserida para então, a partir daí, poder definir seus objetivos, definir as estratégias de como atingi-los e colocar em prática ações para alcançá-los.

Padula (2004) aponta que a empresa familiar tem como objetivo definir, produzir e comercializar produtos e serviços e, ao mesmo tempo, constituir e aperfeiçoar os sistemas operacionais e administrativos apropriados para profissionalizar a gestão, e assim dar sustentação ao seu desenvolvimento.

Oliveira (1999) nos diz, as empresas familiares, assim como as demais, devem estabelecer criteriosos sistemas de controle e avaliação de suas atividades.

Ainda, na visão do autor Oliveira (1999), a consecução dessa atribuição deve possibilitar ao empresário familiar avaliar e conhecer o andamento dos diversos temas da empresa, assim permitindo uma melhor condição na tomada de decisões em relação ao negócio e às pessoas que trabalham na organização.

Porter (1996) nos diz que atingir elevados índices de eficiência operacional, não é suficiente para garantir a sobrevivência da organização no mercado, assim se faz necessário a formulação e a implementação de estratégias que garantam vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

Para Johnson (2007,p.45):

Estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de suas configuração de recursos competências com o objetivo de atender às expectativas dos stakeholders.

O termo “estratégia” tem recebido múltiplas e, por vezes divergentes interpretações, resultando impraticável resumi-lo em uma única definição.

Para Mintzberg (2000), podemos entender estratégia como um conceito amplo que abrange planos, manobras, padrões de comportamento, posicionamento e perspectivas assumidas pela organização, para direcionamento de suas atividades.

Na visão de Mintzberg (2004), as estratégias se dividem em pretendidas, deliberadas, realizadas, não realizadas e emergentes. As táticas pretendidas são os planos de ação para o futuro a partir de padrões do seu passado. A estratégia deliberada é decorrente da evolução da pretendida, no momento então que não há realização dessa, ela se torna uma estratégia não realizada. Assim, a estratégia emergente é aquela que não foi expressamente cobijada, mas ela aparece no decorrer do processo. A concretização da estratégia deliberada ou emergente transforma essa em estratégia realizada.

Os recursos, a gestão das empresas está associada, principalmente, à mão de obra, não só do administrador, como a dos seus funcionários. Sendo assim, os recursos humanos são de extrema importância para o sucesso das empresas.

Os principais desafios a serem enfrentados são a informalidade demasiada, quando a estrutura é enxuta e a relação gestor-funcionário é bem mais restrita.

No entanto, além dos recursos humanos, uma empresa possui muitas dificuldades na sua administração dos seus recursos financeiros, sendo que eles são responsáveis por sua sobrevivência no mercado.

O valor de investimento em matéria-prima e estoque são dúvidas frequentes nas tomadas de decisões do gestor. A análise do mercado e suas possibilidades de atuação são mais um desafio enfrentado pelas pequenas empresas.

Com sua rotina turbulenta, o gestor que, quase sempre, está sobrecarregado e com pouca capacitação necessária, não possui tempo para verificar as oportunidades e as ameaças que o mercado pode proporcionar para sua organização. Ainda, a sua estrutura enxuta e a falta de recursos dificulta a relação da empresa com os clientes e com os fornecedores.

Portanto, as empresas de pequeno porte, desconhecendo o mercado de atuação e não estando preparadas para as possíveis mudanças, tendem a perder espaço para as grandes. Mas para evitar que isso ocorra, as empresas devem buscar se diferenciar e, assim, conseguir obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e agregar valor aos seus clientes.

### **2.3 Ferramentas de gestão financeira nas empresas familiares**

Para ganhar espaço no mercado e se tornarem competitivas, as empresas precisam de ferramentas que servirão como apoio para o planejamento das ações e para as tomadas de decisões.

O planejamento é uma das funções do administrador; dentre as ferramentas de planejamento, a contabilidade é uma das ferramentas de total relevância, pois ela permite aos gestores analisar todas as entradas e saídas de recursos, e ainda proporciona uma visão de curto, médio e longo prazo do fluxo monetário da empresa.

Para as escolhas das ferramentas a serem utilizadas deve-se levar em consideração todas as necessidades da organização.

Na Tabela 1, desenvolvida por Silva et al., (2008, p. 5) estão os principais instrumentos utilizados para a administração, divididos por área.

**Quadro 1: Ferramentas de acordo com as áreas funcionais**

Administração Geral	Finanças	Produção	Marketing	Recursos Humanos
Ciclo PDCA	Fluxo de Caixa	Classificação ABC	Pesquisa de Mercado	Desenvolvimento Organizacional
Balanced Score Card	Análise de Índices Financeiros	Balanceamento de linha de Produção	Plano de Marketing	Quadro de distribuição de Tarefas
Planejamento Estratégico	Análise de demonstrações Contábeis	Lote econômico de Compra	Análise de Concorrência	Avaliação 360°
	Sistemas de Custeio	Plano de Produção	Segmento de Mercado	

Fonte: Adaptado SILVA et al.

De acordo com as características analisadas pelas empresas, é possível perceber que, normalmente, não há divisões delimitadas em áreas e essas atividades estão centralizadas no gestor da organização. Assim, o melhor instrumento seria então o que abrangesse todos os setores em um único. E ainda, devido à rotina agitada dos administradores desses empreendimentos, eles necessitam assim, de uma ferramenta completa que possa servir como roteiro das suas ações na empresa.

Para Gitman (1997), o planejamento financeiro e o planejamento de caixa partem de vendas estimadas e do método da percentagem de venda e com base nisso avaliam as outras despesas, associadas a determinados níveis de vendas estimados como: compras, salários, impostos, pagamento e os empréstimos.

Segundo Gitman (1997), planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa.

Para Silva (2006, p. 80), “[...] o processo de funcionamento de caixa constitui que todo final de mês buscam-se as novas projeções de entradas e saídas de recursos financeiros para o próximo fluxo de caixa”.

No entender de Silva (2006), o fluxo de caixa é uma ferramenta importante que demonstra as movimentações monetárias da organização, auxiliando na tomada de decisões. Porém, as empresas familiares, carecem que sua interpretação seja realizada por pessoas que entendam estas movimentações.

Zdanowicz (2004) diz que a ferramenta Fluxo de Caixa favorece a empresa no planejamento e controle das atividades operacionais futuras e não operacionais, por isso essa ferramenta é tão importante na tomada de decisões da organização, pois pelo fluxo de caixa é possível fazer as análises econômico-financeiras e também patrimoniais, conseguindo condições para orientar nas melhores decisões.

Zdanowicz (2004) também afirma que de nada adianta confeccionar o fluxo de caixa se o mesmo não receber uma interpretação adequada. Assim como se planeja o fluxo de caixa, faz-se necessário controlar todas as operações da empresa com a finalidade de certificar se o planejamento está ou não apresentando diferença aguçada. Deste modo, esse controle só poderá ser executado se a ferramenta de fluxo de caixa estiver elaborada com informações verdadeiras.

Está ferramenta serve para todos os segmentos serviços, comércio e indústria. Segundo o SEBRAE – (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), qualquer controle só funciona se houver disciplina.

Pode parecer trabalhoso para o gestor da empresa anotar todas as suas movimentações, mas depois que o hábito for criado, as anotações da entrada e saída de dinheiro no caixa serão uma tarefa simples. Isso é importante, principalmente para saber se terá recursos suficientes para honrar seus compromissos do dia.

O SEBRAE diz que o controle diário de caixa é o registro de todas as entradas e saídas de dinheiro, além de apurar o saldo existente no caixa. Segundo SEBRAE, o controle de caixa tem como a principal finalidade verificar se não existem erros de registros ou desvios de recursos. O caixa é conferido diariamente, e as diferenças porventura existentes devem ser apuradas no mesmo dia. Quando a diferença ocorrer por erros de registros, corrigem-se os erros, e a diferença está então zerada. Mas caso a diferença tenha ocorrido por desvio de recursos, resta, portanto, ao gestor, tomar imediatamente uma decisão drástica: demitir a(s) pessoa(s) responsável(eis) pelos desvios.

E ainda, conforme o SEBRAE, o controle de caixa fornece informações para:

- I. Controlar os valores depositados em bancos;
- II. Controlar e analisar as despesas pagas; e
- III. Fornecer dados para elaboração do fluxo de caixa.

Entradas de caixas ou ingressos:

São todas as entradas em bancos em qualquer período, como vendas à vista que são lançadas diretamente no fluxo, ou vendas a prazo que necessitam de mapas auxiliares e de recebimento (cobranças simples e bancárias) e o recebimento com atraso e, posteriormente, transportado para o fluxo de caixa. Podem-se ter ingressos por aumento de capital social, descontos ou duplicatas, vendas de itens do ativo permanente, aluguéis e receitas financeiras (ZDANOWICZ, 2000, p.147).

Para o SEBRAE, entradas de caixa são todas as entradas através de recebimentos de numerários e fazem com que aumente o saldo da conta. Tem como objetivo controlar os valores a receber, provenientes das vendas a prazo, e deve ser organizado para honrar os compromissos financeiros. Nesse momento, deve-se organizar os totais a pagar, obedecendo a seus períodos de vencimento: dia, semana, quinzena, 30, 45, 60 dias, etc.

De acordo com o SEBRAE, quando a empresa vende a prazo, gera um direito futuro de recebimento; da mesma forma, quando compra a prazo, gera uma obrigação futura com o seu fornecedor. Em alguns casos, as empresas acabam atrasando suas obrigações, mas não por falta de saldo no caixa, e sim por falta de controle.

Assim, em qualquer situação de atraso, a organização pode ser penalizada; além de arcar e ser responsabilizada com juros e multas, pode ser inscrita em órgãos de proteção ao crédito (SPC, Serasa, Banco Central, etc.). Isso acarretará restrições e dificuldades para obter créditos futuros e gerará desequilíbrio no caixa, pois assim terá de pagar seus fornecedores à vista e receber a prazo de seus clientes, impactando assim no seu capital de giro.

#### Saídas de caixa ou desembolsos:

Compõem-se das compras à vista e as compras a prazo que necessitam de mapas auxiliares para posterior transporte ao fluxo de caixa. Acrescem-se como desembolsos, os salários com encargos sociais de mão de obra direta e indireta, além de todas as despesas indiretas de fabricação e despesas operacionais. A compra de itens do ativo permanente também representa uma saída de caixa ou bancos (ZDANOWICZ, 2000, p.147).

Essa ferramenta tem como principal finalidade acompanhar as vendas diárias e o total das vendas acumuladas durante o mês, possibilitando ao gestor tomar providências diárias para que as metas das vendas sejam alcançadas.

Em conformidade com o SEBRAE, boa parte das empresas para se tornarem competitivas, precisam conceder crédito aos seus clientes, ou seja, precisam vender a prazo.

Pode-se organizar para fornecer as seguintes informações:

- I. Controlar o total das vendas diárias e os respectivos prazos de recebimentos:  
à vista, com 07, 15, 30, 45, 60 dias, etc;
- II. Totalizar as vendas mensais pelos prazos de recebimentos;
- III. Fornecer dados para a conferência de caixa (para certificar se os valores das vendas à vista foram registrados no caixa);
- IV. Controlar os registros dos valores das vendas a prazo no controle de contas a receber; e
- V. Dar informações para compras e fluxo de caixa.

Segundo o SEBRAE, a formação do preço de venda é uma das principais dificuldades dos empreendedores. Essa ferramenta ajuda o empreendedor a definir custos importantes para conscientemente elaborar seus preços com margens de lucro.

O administrador deve levar em conta na formação do seu preço de venda, o preço da concorrência, e ainda, a visão do cliente em relação ao seu produto, ou seja, quanto o cliente estaria disposto a pagar pelo produto.

Para o SEBRAE, o preço de venda ideal é aquele que cobre os custos, as despesas fixas e variáveis e ainda gera lucro para a organização. Esse mesmo órgão diz que para se calcular o preço de vendas é necessário identificar o que é custo e despesa. Custos são valores gastos diretamente na aquisição, elaboração do produto e realização de serviços. E as despesas são gastos na comercialização de produtos e serviços e na administração das atividades empresarias.

Ainda, informa o SEBRAE, as despesas se dividem em despesas fixas e variáveis:

- I) As variáveis mudam de acordo com o volume de vendas ou serviços prestados, como comissões, fretes e impostos envolvidos no faturamento ao cliente; e
- II) As despesas fixas não alteram, como aluguel, conta de água e telefone e material de escritório.

Isso significa que a formação de preços não é um simples processo de acumular os custos e somar margem de lucro, mas sim uma tentativa mais complexa, influenciada pelas despesas diretamente ligadas ao preço de venda, como alguns impostos, e pela remuneração do uso dos ativos.

O autor Zdanowicz (2012) afirma que o preço final será uma composição do custo total unitário de cada produto ou serviço, levando em consideração a velocidade das vendas com o giro do ativo, as despesas diretamente proporcionais ao preço de venda e a taxa de retorno do investimento ou do ativo.

## **5. 3 METODOLOGIA**

Segundo Oliveira (2001), o método é simplesmente a forma de identificar determinado fim ou objetivo, consiste em um conjunto de procedimentos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos.

### **3.1 Cenário**

O presente estudo de caso, traz a luz, a compreensão e o comparativo da utilização de ferramentas de gestão e o impacto dessas na geração de resultados das duas empresas alimentícias.

### **3.2 Métodos de pesquisa**

O método de procedimento será bibliográfico e um estudo de caso múltiplo. Vergara (2009) afirma que a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais. Quanto ao estudo de caso, a mesma autora afirma que é um circunscrito a uma ou poucas unidades, tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado no campo.

### 3.2.1 Amostra

Na óptica de Gil (2002), a amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

A amostra desta pesquisa deu-se através de duas empresas no ramo alimentício, do município de Sapiranga, devido ao fácil acesso, e também, por uma das empresas pesquisada ser de grande porte na cidade. Assim, será uma amostra não probabilística e intencional. Segundo Oliveira (2001), a amostragem não probabilística inclui em uma pesquisa diversas técnicas, possibilitando ao pesquisador a escolha de determinado elemento do universo; por julgamento, quando o pesquisador considera ser uma melhor estratificação da amostra para a pesquisa.

### 3.2.2 Instrumento

A entrevista, seguindo a linha de pensamento de Gil (2007) é uma forma de interação social e de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais.

Com relação à coleta de dados dessa pesquisa, se dará o Apêndice A, sendo uma entrevista semi-estruturada, que conteve 3 perguntas, aplicada para dois empresários proprietários e dois gestores financeiros das empresas alimentícias. A entrevista foi feita pelo pesquisador com os dois empresários e dois gestores financeiros e será sigilosa, não expondo os nomes dos entrevistados no decorrer do artigo; as empresas serão denominadas “X” e “Y”. Os participantes assinarão o TCLE, o qual não será divulgado.

### 3.2.3 Coleta de dados

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, recorrendo a indicadores, podendo ser qualitativa ou quantitativa.

Prossegue Bardin (1977) informando que a análise qualitativa se valida, sobretudo, nas elaborações das deduções específicas sobre um acontecimento, podendo também estabelecer categorias mais discriminantes. O que caracteriza bem a análise qualitativa é o fato da inferência ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.) e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual.

Após a entrevista realizada com os gestores, os dados foram analisados minuciosamente, a fim de alcançar os objetivos propostos, e dessa maneira, respondendo o problema de pesquisa e aos objetivos do presente trabalho.

## 6. 4 RESULTADOS

Através dos dados fornecidos pelas entrevistas realizadas com os dois empresários e os dois gestores financeiros do ramo alimentício, observou-se que na visão deles, as ferramentas de gestão financeira são de vital importância para as suas empresas e sua sobrevivência no mercado.

A empresa “X” é uma das maiores fornecedoras de refeições/dia no município, permitindo passar conhecimentos de novas ferramentas, costumes e culturas para a empresa “Y”; devido à organização, “X” já faz uso de ferramentas de gestão financeira no seu negócio, possui muito mais experiência no mercado, e a empresa “Y”, atualmente, está utilizando da ferramenta livro caixa e controles internos em Planilhas Excel.

Uma das estratégias utilizadas pelos empresários é a formação de preço, uma vez que fornecem um produto de qualidade e com valor diferenciado no segmento alimentício no município estudado.

Por meio das entrevistas pode-se vincular a teoria estudada à visão dos empresários e dos gestores financeiros, atingindo os objetivos propostos.

A entrevista proporcionou à autora conhecer a realidade dentro das empresas familiares no ramo alimentício, qual sua visão do negócio, e como se sentem em relação ao mercado.

As organizações que pretendem se manter em mercados cada vez mais competitivos devem possuir ferramentas de gestão financeiras, que adotem decisões apoiadas em informações precisas, preparadas e atualizadas nas diversas áreas da empresa. Assim, a entrevista iniciou com a pergunta:

**Quais as ferramentas que contribuem na gestão financeira do seu negócio?**

No total de 100% dos entrevistados, responderam que utilizam as ferramentas formação de preço, análise dos custos fixos e variáveis.

A empresa “X” que é a empresa de maior porte, utiliza-se também da ferramenta fluxo de caixa. Pela visão (SILVA, 2008, p.23), o fluxo de caixa é um instrumento gerencial, que permite apoiar o processo decisório da empresa, de modo que ela alcance os resultados estabelecidos.

Ainda, para Silva (2008, p.20), o fluxo de caixa “é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, despesas e os investimentos”, a partir de um período determinado.

Altreiler (1999) refere que a determinação dos preços de venda dos produtos é uma tarefa muito importante, constituindo-se em uma das peças fundamentais do planejamento da empresa.

A empresa “X”, ainda utiliza-se da ferramenta de análise econômica através do Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR). A tabela 2 mostra as principais informações para desenvolver o fluxo de caixa.

**Quadro 2: Fluxo de Caixa**

Localizador: Finanças - Área: Caixa						
Mês/Ano	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
_____/_____ 20__	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
Saldo Inicial do Caixa	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-	R\$-



Fonte: SEBRAE – (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014).

A empresa “Y”, a qual está há menos de dois anos no mercado, utiliza a ferramenta livro caixa e controles internos, elaborados em Planilhas Excel.

Na tabela 3, estão as principais informações para serem utilizadas no controle diário de caixa.

**Quadro3: Controle Diário de Caixa**

Localizador: Finanças - Área: Caixa				
Entradas				
Vendas e Recebimentos	Histórico	Pagamento e Saídas de Dinheiro		
___/___/___	R\$ -	___/___/___	R\$ -	
___/___/___	R\$ -	___/___/___	R\$ -	
___/___/___	R\$ -	___/___/___		
___/___/___		___/___/___		
___/___/___		___/___/___		
___/___/___		___/___/___		
___/___/___		___/___/___		
___/___/___		___/___/___		
___/___/___		___/___/___		
___/___/___		___/___/___		
___/___/___		___/___/___		
___/___/___		___/___/___		
Saldo:	R\$ -	Saldo:	R\$ -	
<b>Saldo Geral</b>				R\$ -

Fonte: SEBRAE – (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2014).

**Em seguida, com a segunda pergunta: Em sua opinião, qual a eficiência das ferramentas de gestão financeira nas empresas familiares?**

Em 100% dos entrevistados, todos visam as ferramentas de gestão financeira nas empresas familiares, tendo um papel fundamental para saber controlar detalhadamente o seu negócio e saber se realmente estão conseguindo obter o lucro almejado, pois muitas empresas familiares acabam fazendo seus controles como seus pais e avós faziam, já que, costuma-se dizer “sempre deu certo assim” e, às vezes, estão até perdendo dinheiro por não saberem administrar corretamente o seu negócio.

Segundo Braga (1995, p.23), “todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros (...). Desse modo, cada empresa pode ser visualizada como um sistema que multiplica recursos financeiros nela investidos”.

**E para finalizar a entrevista, a terceira pergunta: Como são utilizadas as ferramentas de gestão financeira na empresa familiar?**



Na empresa “X”, as ferramentas de gestão financeira precisam ser diariamente aplicadas no negócio de uma empresa familiar, sendo utilizados fluxo de caixa, formação de preço, análise dos custos fixos e variáveis, análise econômica através da VPL e TIR.

A empresa “Y” utiliza um controle rígido do livro caixa para saber se realmente o negócio está dando certo e nunca permitir misturar dinheiro pessoal com o profissional. Negócio é negócio e pagamentos particulares não podem passar pelo caixa da empresa.

É importante saber analisar a real necessidade de algumas despesas que podem inviabilizar o negócio ou alterar o preço de venda, implicando em perda de clientes para a concorrência.

Com base nas respostas apresentadas, confirma-se que as duas empresas analisadas utilizam ferramentas de gestão financeira. Nas empresas “X” e “Y”, a contabilidade das empresas é realizada por um contador contratado, que presta serviços de lançamento das vendas, registros de pagamentos, recebimentos, folha de pagamento, registro de livros fiscais, assessoria contábil, jurídica e fiscal.

Evidencia-se que a contabilidade nas empresas é realizada exclusivamente para atender a legislação vigente, tendo como objetivo primordial a redução do pagamento de encargos.

Zdanowicz (2003, p.122) pondera que o Planejamento Financeiro deve ser apoiado em conceitos claros, corretos e seguros, sendo o principal instrumento do administrador para a tomada de decisão. A empresa deve tornar a tarefa de planejar mais sistematizada e automática, bem como administrar as exceções que irão surgir no futuro.

## **7. 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O atual mercado de negócios apresenta-se cada vez mais competitivo e exigente, características do mundo globalizado.

Em decorrência disso, as organizações atuam para a melhoria da eficácia em sua gestão, em busca de melhor desempenho em suas atividades para diminuir seus custos, proporcionar menor preço ao mercado consumidor e uma melhor qualidade, procurando assim manter-se no mercado e garantir sua sobrevivência.

Contudo, nesse cenário de competição acirrada, muitos empresários, por desconhecerem técnicas e processos das ferramentas de gestão financeiras, não conseguem administrar satisfatoriamente suas empresas e acabam comprometendo a continuidade do negócio.

Nesta situação concorrente e ágil, um dos fatores que pode favorecer o desempenho eficiente de uma empresa é o planejamento e o controle dos fluxos financeiros, pois isto poderá contribuir no processo decisório de maneira rápida e segura, para a captação e a aplicação de recursos da organização.

Foi possível descrever as principais ferramentas que as empresas familiares estão utilizando em seus negócios. Além disso, as respostas recebidas oportunizaram comparar a empresa “X” com a empresa “Y”, quais ferramentas de gestão cada uma está utilizando em seu negócio. Percebeu-se que a organização “X” pode passar suas experiências no mercado para a “Y”.

Mesmo em momentos de equilíbrio e estabilidade financeira, as empresas devem administrar bem seus recursos, a partir da adoção de ferramentas de gestão financeira.

Assim, finalizando o estudo, afirma-se que a adoção das ferramentas de gestão financeira, fluxo de caixa, formação preço de venda, e as demais estudadas, podem contribuir de maneira favorável para a gestão financeira das empresas familiares.

## 8. REFERÊNCIAS

ALTREITER, Elis Andreia. *A Contabilidade Gerencial Como Suporte na Gestão das Pequenas Empresas*. 1.ed. Taquara, 1999.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa, 1977.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 3. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

\_\_\_\_\_. *Manual de Sobrevivência para sócios e Herdeiros*, Livraria Nobel, São Paulo, 1995.

BORNHOLD, Werner. *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos Gil. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Como Elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIA DO EDUCADOR, Negócio a Negócio, *Projeto de Atendimento: Treinamento Caderno de Ferramenta de Gestão*, SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Rio Grande do Sul, 2012.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios da Administração Financeira*. 7.ed. São Paulo: Harbra, 1997.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. *Explorando a Estratégia Corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JORNAL DE HOJE. *Pesquisa do SEBRAE mostra que as empresas familiares são 90% do total*. Disponível em: <<http://jornaldehoje.com.br/pesquisa-do-sebrae-mostra-que-as-empresas-familiares-sao-90-do-total/>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

JUSTE, Antonio Donizeti. *A empresa familiar*. São Paulo: Proview, 2004.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 2001.

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

PADULA, Antônio Domingos. *Empresa familiar: criação profissionalização, desenvolvimento e sucessão*. 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE-RS, 2004.

PORTER, Michael E. What is strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v.74, 1996.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. *Ferramentas de Gestão - Negócio a Negócio*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/uasf/gestao-financeira/ferramentas-de-apoio>>. Acesso em: 08 abr. 2014

SILVA, Edson Cordeiro da. *Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Fernanda Cristina da; e al. *Caracterização das práticas gerenciais em pequenas empresas: fundamentação de elementos internos por meio da metodologia de diagnóstico*. XXXII Encontro ANAD Rio de Janeiro, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro*. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

\_\_\_\_\_. *Criando Valor Através do Orçamento*. 1. ed. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003

\_\_\_\_\_. *Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros*. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

\_\_\_\_\_. *Finanças Aplicadas para Empresas de Sucesso*. São Paulo: Atlas, 2012.