

Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares: um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas - MG

Olício Fernandes Filho

Universidade Federal de São João Del Rei - UFSJ
olicioff@gmail.com

João Paulo de Brito Nascimento

Universidade Federal de Lavras – UFLA
Faculdade Presidente Antônio Carlos de São João Del Rei
Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves - IPTAN
joaopaulo_de_brito@yahoo.com.br

Guilherme de Freitas Borges

Universidade Federal de São João Del Rei - UFSJ
guilhermecv@hotmail.com

Keila Graciela Ribeiro Soares

Faculdade Presidente Antônio Carlos de São João Del Rei
kgrstoaki@gmail.com

Aline Freire de Oliveira Moraes

Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais
alinefreire2000@yahoo.com.br

Eliane Teixeira

Faculdade Presidente Antônio Carlos de São João Del Rei
elianetei@yahoo.com.br

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas no Brasil, dentre elas registram-se as Empresas Familiares, contribuem para incrementar o PIB do país. No entanto, estas empresas enfrentam o desafio constante da sobrevivência. Dentre todos os problemas das MPes, observa-se a inabilidade do empreendedor em administrar as finanças do seu negócio, sendo, possivelmente essa uma das causas de mortalidade prematura das citadas empresas. As empresas familiares apresentam importante contribuição na geração de emprego e renda do país, porém muitas delas não crescem ou não sobrevivem de uma geração para outra por motivos diversos. Neste contexto, essa pesquisa tem como objetivo analisar como as micro empresas da indústria moveleira de Santa Cruz de Minas - MG utilizam as ferramentas da administração financeira na sua gestão. Também, este trabalho tem como propósito demonstrar às empresas familiares que a utilização correta das ferramentas da administração financeira auxilia na sua gestão proporcionando aos gestores melhores condições na tomada de decisões, contribuindo para a sobrevivência destas. A utilização indevida de recursos da empresa por membros da família é um ponto que chama a atenção no que se refere na gestão financeira dessas empresas. Analisar-se-á nessa pesquisa se esta hipótese é uma realidade ou não nas micro empresas familiares no segmento moveleiro (móveis em madeira de demolição) na cidade de Santa Cruz de Minas – MG. O presente trabalho foi desenvolvido com base na pesquisa bibliográfica exploratória, descritiva e também na realização de pesquisa de campo. Obteve-se os resultados por meio de análises e comparações formando uma base de dados de aspectos organizacionais. Neste estudo consideram-se fatores como estrutura organizacional das empresas, ambiente de trabalho, gestão de pessoas e utilização de ferramentas de gestão quanto a planejamento e análise de resultados; que confirmaram a ocorrência de práticas comuns das empresas familiares como: centralização de poder, clima de trabalho harmonioso, admissão de parentes sem qualificação, utilização de recursos empresariais para fins pessoais e pessoais para fins empresariais, como os principais fatores.

Palavras-chave: Administração Financeira; Empresa Familiar; Micro e Pequenas Empresas.

1. INTRODUÇÃO

Para uma boa gestão, ou seja, para uma gestão eficiente e eficaz de uma empresa, os gestores necessitam de informações corretas, significativas e no tempo certo para a tomada de decisões corretas. No entanto, percebe-se que as micro e pequenas empresas (MPes), entre

elas as familiares de pequeno porte, não utilizam ferramentas adequadas que mostre a saúde financeira da empresa, o que compromete a sobrevivência e desenvolvimento.

Uma boa administração financeira exige registros contábeis confiáveis para que a partir destes possam tomar decisões de investimento, financiamento e gerir resultados, porém muitas destas MPEs utilizam a contabilidade apenas com objetivos fiscais.

O processo de abertura de mercado no Brasil trouxe diversas conseqüências à economia do país. As empresas nacionais, sendo a maioria micro e pequenas empresas passaram a defrontar com a concorrência de produtos do exterior, muitas vezes de qualidade superior e preços menores. Muitas destas empresas, dentre elas empresas familiares, não conseguiram sobreviver, sendo estas mortalidades muitas das vezes relacionadas à administração das finanças (SEBRAE, 2004, p. 4).

As empresas familiares são formas predominantes de empresas em todo o mundo. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas se inicia com as idéias, o empenho e o investimento de indivíduos empreendedores junto com seus parentes.

Até as pesquisas mais conservadoras sobre a quantidade de empresas familiares existentes no mundo, listam que entre 60% a 80% das empresas são de gestão familiar. É verdade que muitas delas são pequena propriedades que nunca irão crescer ou ser passadas de uma geração para outra. Mas também é verdade que muitas estão entre as maiores e mais bem sucedidas do mundo. Estima-se que 20% das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas (LODI, 1986, p. 5).

No Brasil, a realidade não é diferente. Segundo pesquisa feita pelo Sebrae (2004, p. 4) foi verificado que existem no país de 6 a 8 milhões de empresas em funcionamento e que 90% delas são empresas familiares. Porém mesmo diante desses números positivos, a preocupação para manter uma empresa familiar é grande. Só para se ter idéia, de cada 100 empresas familiares brasileiras, 30% chegam à segunda geração e apenas 5% à terceira geração. Os números comprovam que muitas não conseguem sobreviver a esta passagem ou chegam lá com muita dificuldade.

Nesse contexto, apresenta-se como problema de pesquisa deste estudo: como as micro empresas da indústria moveleira de Santa Cruz de Minas - MG utilizam as ferramentas da administração financeira na sua gestão?

Afim de identificar este problema ter-se-á como objetivo principal analisar a gestão financeiras das micro empresas da indústria moveleira de Santa Cruz de Minas - MG.

Também, este trabalho tem como propósito demonstrar às empresas familiares (EF) que a utilização correta das ferramentas da administração financeira auxilia na sua gestão proporcionando aos administradores maior facilidade na tomada de decisões, contribuindo para a sobrevivência destas.

As EF apresentam importante contribuição na geração de emprego e renda do país, porém muitas delas não crescem ou não sobrevivem de uma geração para outra por motivos diversos, sendo a utilização indevida de recursos da empresa por membros da família um ponto que chama a atenção quanto à administração das finanças destas. E é neste contexto que se pretende demonstrar com a pesquisa se esta hipótese é uma realidade ou não nas micro EF no segmento moveleiro (móveis em madeira de demolição) na cidade de Santa Cruz de Minas – MG.

No que se refere aos aspectos metodológicos o presente trabalho foi desenvolvido com base na pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva e também na realização de pesquisa de campo.

“Pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Para Andrade (2002, p. 39), a “pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas”.

No trabalho em questão, a pesquisa bibliográfica constitui o referencial teórico imprescindível para conhecer as características e dificuldades das empresas familiares. Pesquisa esta de caráter exploratório, na qual permitiu maiores informações sobre o assunto de forma a propiciar o desenvolvimento do trabalho.

Segundo Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias “...têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinada população que, de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Ainda segundo Cervo e Bervian (2002, p. 66), a pesquisa descritiva procura descobrir, com a previsão possível, a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

De acordo com Marconi e Lakatos (1990, p. 75):

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI e LAKATOS, 1990, p. 75).

Segundo Oliveira (1998, p. 124), a pesquisa de campo “Consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente para posteriores análises”.

Para a elaboração deste trabalho, pesquisou-se obras relacionadas com o tema deste trabalho, principalmente no que se refere à Administração Financeira e Gestão da Empresa Familiar cujo objetivo era adquirir conhecimento sobre o assunto analisando questões ligadas a empresa familiar.

Também, foi realizada uma pesquisa de campo, sendo elaborado um questionário, conforme modelo no Anexo 01, relacionado com o tema em questão e submetido a 33% das empresas familiares do setor moveleiro (móveis em madeira de demolição) na cidade de Santa Cruz de Minas – MG em um universo de 24 empresas legalmente registradas neste segmento, com base na Relação de Contribuintes por Atividade Econômica, fornecida pela Prefeitura Municipal de Santa Cruz de Minas, de 04.11.2008, na busca de respostas que pudesse ilustrar a realidade da gestão financeira das micro e pequenas empresas familiares.

Serão utilizadas as letras do alfabeto: A, B, C, D, E, F, G e H para denominação das empresas pesquisadas, com intuito de resguardar o nome destas organizações.

Através das informações colhidas na pesquisa bibliográfica e de campo, foi elaborada uma análise comparativa entre os resultados da pesquisa de campo com os conceitos e estudos já realizados segundo literatura pertinente sobre o assunto.

Para Andrade (2001, p. 134), o método comparativo “...realiza comparações com a finalidade de verificar semelhanças e explicar divergências”.

2. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A Administração Financeira diferencia-se das demais ciências administrativas por seu aspecto quantitativo e por sua objetividade. A avaliação do funcionamento de uma empresa implica essencialmente na análise quantitativa dos fatos estatísticos e dos dados financeiros relevantes, todavia, a formulação de políticas e tomada de decisões envolvem além de um

processo quantitativo a formulação das atitudes que a administração tomará dentro da empresa, visando sempre à maximização dos lucros. (GITMAN, 2004, p. 4-7).

Saber interpretar de forma correta os demonstrativos financeiros constitui as bases de formulação da empresa.

De acordo com Gitman (2004, p. 9-11) os administradores necessitam de informações que lhes dêem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, seja no planejamento, na execução das atividades ou na avaliação de desempenho dos gestores e análise do resultado. Diante disso, torna-se relevante o papel da Contabilidade, enquanto provedora de informações para o processo de tomada de decisões dentro da empresa, bem como aos usuários externos, o que envolve, além dos procedimentos tradicionais, a análise e comunicação das informações, por meio de relatórios, de acordo com as necessidades da organização.

A administração Financeira e o administrador financeiro estão diretamente relacionados, pois ao administrador financeiro cabe analisar os recursos disponíveis e a obtenção de novos, planeja e toma decisões para o desenvolvimento e expansão da empresa. (GITMAN, 2004, P. 11).

Ainda segundo Gitman (2004, p. 9) o administrador financeiro precisa estar atento para as conseqüências do ambiente externo que envolve atividades econômicas, sendo necessário possuir conhecimentos para atender o ambiente financeiro e as teorias de decisão que constituem as bases da administração financeira. Os profissionais financeiros devem ser especializados, devem ser ágeis no processo de tomada de decisões, pois, essa atitude poderá determinar o fracasso ou o sucesso das empresas.

2.1 FINANÇAS

De acordo com Gitman (2004, P. 4), “podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro”.

As finanças de uma forma ou de outra, afetam diretamente a vida de todas as pessoas e organizações financeiras ou não, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Finanças podem ser definidas como o estudo de como as pessoas alocam recursos escassos ao longo do tempo. Podem ser também definidas como um conjunto de conceitos que ajudam a organizar o pensamento das pessoas e organizações assim como também poderá ser um conjunto de modelos quantitativos para ajudar as famílias e as empresas a tomarem decisões, avaliar alternativas e implementá-las. (GITMAN, 2004, p. 4).

Ainda, segundo Gitman (2004, p. 4), 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. O campo das finanças está relacionado com o da economia, pois os administradores financeiros precisam estar atentos ao ambiente econômico e tendências do mercado, utilizando as teorias econômicas de forma eficiente nas empresas.

2.2 ATIVIDADES DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

A função financeira nas empresas resume-se na transformação dos dados financeiros, de forma que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa; avaliação da necessidade de se aumentar ou reduzir a capacidade produtiva e; determinação de aumentos ou reduções dos financiamentos requeridos (ARTHUR, 1994, p. 5).

De acordo com Gitman (2004, p. 4), o administrador financeiro tem como função controlar o fluxo de caixa, analisar, planejar e ter o controle financeiro. Controle este, que o permitirá coordenar as atividades da empresa (no que diz respeito à parte financeira) e avaliar a “saúde” financeira da empresa. Deve também ter a capacidade de captar recursos de forma que estes garantam as obrigações financeiras da empresa.

O estudo da administração financeira busca sempre a solvência da empresa, reconhecendo as receitas e despesas de acordo com entradas e saídas de caixa.

De acordo com Gitman (2004, p. 9-11) a qualidade das informações apresentadas nas demonstrações financeiras, no pressuposto que elas têm o potencial de interferir no julgamento dos tomadores de decisões, direcionando o fluxo financeiro dos investimentos, para atividades mais lucrativas e ou produtivas de interesse das organizações. Embora muitos administradores sofram pressões por resultados positivos, faz-se necessário desenvolver ampla compreensão das condições que favorecem o aumento desses resultados.

De acordo com Gitman (2004, p. 6-11), a Administração Financeira diz respeito às responsabilidades do Administrador Financeiro numa empresa. As duas características que distinguem as decisões financeiras das outras decisões de alocação de custos dentro de uma empresa são os custos e benefícios das decisões financeiras, são a distribuição ao longo do tempo e o fato de geralmente serem desconhecidas antecipadamente por quem as toma. As pessoas de todas as áreas de responsabilidades da empresa (contabilidade, produção, marketing, recursos humanos etc...) necessitam interagir com o pessoal de finanças para realizar seu trabalho. É com o pessoal da administração financeira que as atividades fundamentais e decisivas dentro de uma empresa são planejadas: realizar análise e planejamento financeiro, tomar decisões de investimentos e de financiamentos. A maioria das decisões empresariais são medidas em termos financeiros.

O objetivo da administração financeira é a maximização da riqueza dos proprietários e não os lucros, uma vez que a maximização dos lucros ignora a época de ocorrência dos retornos, não considera diretamente os fluxos de caixa e não leva em conta o risco. Na verdade a palavra "maximização da riqueza" é uma forma teórica e mais correta de se falar em rentabilidade ao longo do tempo (GITMAN, 2004, p. 13).

2.3 RELACIONAMENTO COM A CONTABILIDADE

As atividades financeiras e contábeis de uma empresa estão, geralmente, sob o comando do vice-presidente financeiro. Essas funções estão estreitamente relacionadas e em geral se superpõem; de fato, a Administração Financeira e a Contabilidade nem sempre se distinguem facilmente. Em pequenas empresas, o *controller* frequentemente assume a função financeira e em grandes empresas, muitos contadores estão intimamente envolvidos em várias atividades financeiras. No entanto há duas diferenças básicas entre Finanças e Contabilidade: a ênfase no fluxo de caixa e na tomada de decisão (GITMAN, 2004, p. 9).

2.3.1 ÊNFASE NO FLUXO DE CAIXA

A principal função do contador é desenvolver e fornecer dados para medir o desempenho da empresa, avaliar sua posição financeira e pagar impostos. Baseando-se em certos princípios padronizados e geralmente aceitos, o contador prepara as demonstrações financeiras, que reconhecem as receitas no momento da venda e as despesas, quando incorridas. Essa abordagem é comumente conhecida como regime da competência (GITMAN, 2004, p. 10).

Diz ainda que, o administrador financeiro, por outro lado, enfatiza o fluxo de caixa, ou seja, entradas e saídas de caixa. Ele mantém a solvência da empresa, analisando e planejando o fluxo de caixa para satisfazer as obrigações e adquirir os ativos necessários ao cumprimento das obrigações e dos objetivos da empresa. O administrador financeiro adota o regime de caixa para reconhecer as receitas e despesas que efetivamente representam entradas e saídas de caixa (GITMAN, 2004, P. 11).

2.3.2 TOMADA DE DECISÃO

Enquanto o contador volta sua atenção para a coleta e apresentação de dados financeiros, o Administrador Financeiro analisa os demonstrativos contábeis, desenvolve dados adicionais e toma decisões, baseado em suas avaliações acerca dos riscos e retornos inerentes. O papel do contador é fornecer dados consistentes e de fácil interpretação sobre as

operações passadas, presentes ou futuras da empresa. O administrador financeiro utiliza esses dados, na forma como se apresentam ou após realizar alguns ajustes, e os toma como um importante insumo ao processo de tomada de decisão. Obviamente, isso não significa que os contadores nunca tomem decisões ou que os administradores financeiros nunca coletem dados; mas, as ênfases principais da Contabilidade e de Finanças são muito distintas (GITMAN, 2004, p. 11).

2.4 FORMAS BÁSICAS DE ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Segundo Gitman (2004, P. 4-6) as três formas legais de organização de uma empresa são:

- Individual,
- Sociedades por cotas,
- Sociedades por ações.

- **Firma Individual:** Constituída de empresa de uma única pessoa que dirige-a. O proprietário desta firma tem responsabilidade ilimitada. A maioria dessas empresas encontra-se no ramo atacadista, varejista, de serviços e de construção civil.

- **Sociedades por cotas:** Constituída de dois ou mais sócios proprietários, que dirigem em conjunto o negócio. Estas empresas geralmente são maiores que as de caráter individual. A formação dessas empresas se dá por contrato formal, conhecido por contrato social. Há dois tipos de sociedades: Sociedade em geral, onde os sócios têm responsabilidades ilimitadas e sociedade limitada.

- **Sociedades por ações:** A sociedade por ações é uma entidade empresarial intangível, criada por lei, na forma de pessoa jurídica, tem poderes semelhantes aos de uma pessoa, no sentido de que pode acionar e ser acionada judicialmente, estabelecer contratos e ser parte deles, e adquirir propriedade em seu próprio nome. Esta forma de organização predomina em termos de faturamento e lucro líquido, sendo a maioria empresas industriais.

2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Processo de projeção financeira da empresa e determinação de recursos necessários para alcançar estas projeções.

Base para orientar a tomada de decisão de investimento e financiamento. (GITMAN, 2004, P. 92-93)

Ainda segundo Gitman (2004, p. 92-93) o planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros a longo prazo ou estratégicos. Estes planos de longo prazo direcionam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo.

Os instrumentos que as empresas utilizam para esboçar o planejamento financeiro são mostrados no quadro 01 abaixo:

Quadro 1 – Instrumentos de planejamento financeiro

Orçamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas (DRE – Demonstração do Resultado do Exercício, e Balanço). • Previsão de vendas (insumo principal no processo de planejamento) → planos de produção → orçamento de matéria-prima, mão-de-obra, CIF (custo, seguro e frete da aquisição de materiais), despesas gerais → orçamento de capital (investimentos), orçamento de financiamentos, orçamento de caixa. • Demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas
Previsões	
Orçamento de caixa	

Previsões externas	projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa de curto prazo (particular atenção ao planejamento de excedentes e falta de caixa).
Previsão interna	<ul style="list-style-type: none"> • Relações observadas entre as vendas da empresa e certos indicadores econômicos.
Previsões combinadas	<ul style="list-style-type: none"> • Baseiam-se no consenso a cerca das projeções realizadas pelos canais de venda das empresas. • Previsões externas e internas.

Fonte: Adaptado de Gitman (2004).

- Plano financeiro de longo prazo (estratégicos)

Parte de um planejamento estratégico integrado que orienta a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos. Possui integração com outros planos da empresa. (GITIMAN, 2004, P. 93).

- Plano financeiro de curto prazo (operacionais)

Ações planejadas para períodos mais curtos, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros (GITIMAN, 2004, P. 93).

O planejamento efetivo de caixa requer um exame além do orçamento de caixa, pois os fluxos de caixa numa empresa são bastante variáveis, quando considerados em termos diários. (GITIMAN, 2004, P. 92).

Informações que o orçamento fornece não são necessariamente adequadas para assegurar a solvência, pois os fluxos de caixa aparecem em termos totais mensais. O administrador precisa examinar o padrão de recebimentos e pagamentos diários da empresa para estar certo de que há caixa suficiente para pagar as contas no vencimento. Quanto maior for a variabilidade dos fluxos de caixa de um dia para outro, mais atenção é necessária no planejamento. (GITIMAN, 2004, P. 92).

2.6 FLUXO DE CAIXA

Conforme Gitman (2004, p. 86), fluxo de caixa é a realização de entradas e saídas de dinheiro, referentes a recebimentos e pagamentos necessários para o desenvolvimento das atividades, englobando as contas de Caixa e Bancos, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por objetivo fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente.

As necessidades de informações sobre saldos de caixa podem ser em base diária para o gerenciamento financeiro de curto prazo, ou períodos mais longos, como mês ou trimestre, quando a empresa precisa fazer um planejamento por prazo maior.

O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando detectar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa (ZDANOWICZ, 1991, P. 24).

O fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informação da empresa. (GITMAN, 2004, p. 84-91).

Ainda para Gitman, (2004, p. 101-103) as projeções de caixa da empresa têm várias finalidades. A principal delas é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo.

Outras finalidades do fluxo de caixa:

- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos,
- Maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa,
- Avaliar o impacto financeiro de aumento das vendas.

2.7 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO

Razão principal para se avaliar estruturas alternativas de ativos, passivos e patrimônio líquido → Maximização do valor do investimento dos proprietários.

De acordo com Braga (2008, p. 81-84), o objetivo da administração financeira a curto prazo é gerir cada um dos ativos circulante - AC e dos passivos circulante - PC. Alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco. Investimento alto demais em AC reduz a lucratividade. Investimento baixo demais, aumenta o risco de não honrar suas obrigações. Ambas as situações levam à redução do valor da empresa.

A administração do capital de giro é uma ferramenta que preserva a vida da empresa, pois envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam sua rentabilidade. O capital de giro são os recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades. Assim, as políticas internas na administração do capital de giro irão definir o funcionamento interno da empresa, pois estão relacionadas com a gestão dos ativos e passivos circulantes (BRAGA, 2008, p. 81-84).

Ainda, segundo Braga (2008, p. 84-88), O capital de giro também é conhecido como capital circulante líquido (CCL) e vem a cobrir o descompasso entre os fluxos de pagamentos e recebimentos, sendo que quanto maior for o CCL menor será o risco de insolvência da empresa. Também não podemos dizer que se o CCL for alto a liquidez é boa, pois se este for constituído, por exemplo, por estoques velhos e de difícil venda, a boa liquidez será ilusória. Da mesma forma, um CCL baixo nem sempre representa uma situação difícil, pois um supermercado, por exemplo, compra bastante a prazo, mas consegue girar seus estoques rapidamente, a vista, podendo fazer aplicações com este dinheiro no período que resta até o pagamento do fornecedor.

$$\text{CCL} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}.$$

O prazo compreendido entre o intervalo de tempo da compra das mercadorias e o recebimento da venda é conhecido como ciclo operacional, ou seja, esse período a empresa investe em suas operações com o financiamento por parte dos fornecedores. Já o prazo existente entre os pagamentos dos fornecedores e o recebimento da vendas é conhecido como ciclo financeiro que, muitas vezes deve ser financiado com o próprio dinheiro da empresa ou pela busca de recursos de terceiros (BRAGA, 2008, p. 84-91). Esse fluxo financeiro muitas vezes pode ser reduzido por políticas internas que afetem a administração do capital de giro.

3. A EMPRESA FAMILIAR

Historicamente as empresas familiares se apresentam como um prisma de desenvolvimento, sobretudo econômica. Isto pode ser comprovado, segundo Avelar (1998, p. 5), que afirma que as empresas familiares são maiorias em todo o mundo, chegando a representar cerca de 90% do total das empresas instaladas. Entre as 300 maiores empresas do Brasil estão 280 familiares que, juntas, representam um patrimônio da ordem de US\$ 46 bilhões. A globalização da economia e a abertura de mercado intensificaram a concorrência direta com as empresas estrangeiras, o que tem feito com que a gestão assumira importância

crescente no desempenho dessas organizações, pois já não bastam mais somente o pioneirismo e a tradição no mercado para garantir o sucesso (ROCHA, 1998, p. 5).

Segundo Bernhoeft (1998, p. 25), o capitalismo brasileiro está exigindo empresas familiares mais capitalizadas e administradas por profissionais preparados, o que sugere a implementação de processos de profissionalização da gestão. Galbraith, (1983, p. 64), considera o processo de profissionalização da gestão como algo inflexível já que “...as empresas tendem a evoluir no sentido de substituir o empresário, como força direcional da organização, pela administração, essa uma entidade coletiva e imperfeitamente definida, nos moldes do modelo burocrático”.

Para Gandra (1999, p. 6), uma análise mais detalhada das chamadas empresas familiares mostra que elas não são um grupo tão homogêneo, sendo necessária e útil uma divisão destas em dois grupos. O primeiro grupo corresponde às empresas menores (pequeno e médio porte), de capital fechado e controle centralizado. O segundo grupo é composto pelas empresas maiores (maior porte), de capital aberto e controle descentralizado.

3.1 CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

É difícil definir exatamente o que é empresa familiar, pois existem inúmeras definições diferentes e divergentes de vários autores. Porém a definição mais correta parece, portanto aquela que considera a relação propriedade e gestão, ou seja, aquela em que um ou mais membros de uma família exercem a maior parte do controle administrativo por serem proprietários da maior parte do capital. De acordo com Martins (1999, p. 33), o critério mais adequado na definição de empresa familiar está na relação entre propriedade e controle. A empresa familiar tradicional deve ser definida como aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo, pelo fato de possuírem parcela expressiva da propriedade do capital. Existe estreita relação entre propriedade e controle, sendo o controle exercido justamente com base na propriedade.

Lodi (1986, p. 6) afirma que o que define uma empresa como familiar é a influência recíproca entre a família e a empresa.

Existe na literatura uma gama de conceitos e definições sobre empresa familiar. Casillas *et al* (2007, P. 4) apresentam uma lista destas definições sob o ponto de vista de vários autores (Quadro 2).

Alguns autores apresentam definições concretas sobre as empresas familiares, outros se limitam a descrever as características e diferenças comparadas a outros tipos de empresas.

De acordo com Gallo (1995, p. 6-17), a maioria das empresas familiares gira em torno de três aspectos que equivalem às três características que servem para delimitar, na prática, as empresas familiares:

- a) A propriedade ou o controle sobre a empresa;
- b) O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) A intenção de transferir a empresa a futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Quadro 2 - Definições do conceito de empresa familiar

- Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva” (CARSUD, 1996).
- Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família (BARRY, 1999).
- Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade (LANSBERG, PERROW e ROGOLSKY, 1988).
- Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle

total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (GALLO e SVEEN, 1991)

- Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores (STERN, 1996).
- Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle (WARD, 1989).
- Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração (HANDLER, 1989).
- Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam (BORK, 1986).

Fonte: Neubauer e Lank, 1999 *apud* Casillas *et al.*, 2007, p. 4.

3.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares, principalmente as de pequeno porte, apresentam características e problemas semelhantes. O estudo destas características é de fundamental importância para entender a problemática em que se envolvem estas empresas.

No quadro 03, são apresentadas as principais características das empresas de pequeno e médio porte familiares.

Quadro 3 – Características das empresas familiares de pequeno e médio porte

- Agilidade no processo decisório devido ao baixo teor técnico utilizado;
- Idéias criativas atendem necessidades;
- Comunicação informal e horizontal;
- Falta de visão crítica do próprio negócio;
- Falta de visão estratégica para longo prazo;
- Grupo de funcionários vira uma "Unidade";
- Paternalismo;
- Falta de profissionalismo;
- Critérios injustos de cargos e salários, promoções;
- Ética duvidosa, embasada em preceitos familiares;
- Ausência de compromisso com o social;
- Desprezo de técnicas modernas de administração;
- Comunicação e sistema de informações ineficazes;
- Custos pagos sem análise e preceitos, lucros e resultados vistos de um todo.

Fonte: Adaptado de Semler (1988).

Mesmo com toda problemática que envolve as empresas familiares, estas, apresentam muitos pontos que são considerados como forças deste tipo de organização. Pontos estes apresentados no quadro 04.

De acordo com Semler (1988, p. 22), nessas organizações, o negócio é visto como fonte de renda para todas as gerações da família. O contexto econômico social é ignorado, e os benefícios aos funcionários (como vale refeição, assistência médica, empréstimos) não são considerados prioridades ou necessidades até que essas empresas vejam-se a ponto de perderem os funcionários por descontentamento ou sintam-se fortemente ameaçadas pela concorrência direta.

Quadro 4 – Pontos fortes das empresas familiares

- A lealdade dos empregados é mais acentuada dentro deste tipo de empresa.
- O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro.
- A escolha correta do sucessor na direção do negócio causa um grande respeito pela empresa.
- A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.
- O sistema de decisão é mais rápido.
- A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
- As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Fonte: Adaptado de Lodi (1986).

Na maioria das pequenas e médias empresas de estilo familiar, as operações e fluxos são feitos sem controle técnico, prévio planejamento, por isso, os custos com gestão são mínimos. Geralmente, a uma única pessoa dentro da empresa (geralmente um contador ou um único gerente) são os únicos responsáveis pela pouca aplicabilidade de controle técnico dos custos da empresa.

Segundo Semler (1988, p. 23), estas empresas são encaradas como fruto de esforço pessoal e as responsabilidades sociais não ocupam lugar nessas empresas, existe uma tendência natural a ações ilegais, como venda sem nota fiscal, pequenas propinas, entre outras saídas adotadas para "burlar" o sistema burocrático e as leis trabalhistas, o que acaba por reduzir os custos. Esses costumes agilizam as decisões e asseguram a competitividade dessas empresas no mercado, porém ilícitas.

Nem todos os empresários de empresas familiares enxergam seu negócio dessa maneira e acabam por cometer atitudes desonestas visando proteger e garantir tão somente seu patrimônio. Então, chega-se a conclusão, que a flexibilidade é o grande trunfo dessas empresas com lados positivos e negativos (SEMLER, 1988, p. 23).

3.3 A SITUAÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são à base do desenvolvimento econômico, porém percebe-se que muitas delas não crescem por dificuldades diversas e ou até mesmo não sobrevive. Isto pode ser confirmado de acordo com Casillas *et al* (2007, p. 39), que relata que as empresas familiares apresentam baixa expectativa de vida em comparação às empresas não-familiares e elevadíssima taxa de mortalidade.

Várias são as causas que levam as EF à mortalidade, dentre elas as causas econômicas e financeiras, o qual é o foco deste trabalho de pesquisa.

A confusão dos fluxos econômicos é uma das armadilhas das empresas familiares, pois muitas não seguem as regras de mercado para geração e distribuição do valor agregado. As remunerações devem ser de acordo com as praticadas no mercado, pois caso a prática seja inferior e ou superior compromete a sobrevivência da empresa uma vez que tais práticas irão causar problemas de motivação nos empregados (mesmo sendo membros da família) e ou nos acionista-cotistas. Também, a adoção de tais políticas provoca distorção dos custos e da imagem fiel da contabilidade da empresa. O mesmo também ocorre com a política de dividendos, reinvestimento e/ou ampliação de capital, podendo as empresas familiares ter sérios problemas com a prática adotada (CASILLAS *et al*, 2007, p. 40).

Um dos grandes problemas que as empresas familiares enfrentam, em especial as de pequeno porte, é a sobreposição entre a família e empresa; e no que se refere a gestão financeira, isso representa um grande perigo à sobrevivência da empresa.

De acordo com Casillas *et al* (2007, p. 31), a gestão do patrimônio familiar nas empresas familiares de pequeno porte pode gerar:

- O risco de confusão entre o patrimônio familiar e empresarial: em muitos casos, os benefícios conseguidos ao longo de toda a vida são reinvestidos na própria empresa, sendo colocados inclusive os imóveis em nome dela. A empresa consegue até mesmo fazer empréstimos por meio da penhora do patrimônio familiar e pessoal. Tudo isso implica elevado risco de perda tanto do patrimônio empresarial como do familiar.

- O alto risco de confusão entre as finanças da empresa e as da família: em muitos casos, o pagamento de dividendos ou a remuneração são feitos de acordo com as necessidades familiares e não com os benefícios obtidos. E mais, existem casos em que inclusive as despesas domésticas ou particulares da família são pagas com cartões de crédito da empresa.

- Uma consciência limitada da necessidade de realizar um adequado planejamento jurídico (civil, comercial e fiscal).

Percebe-se que a ausência de um planejamento da estrutura financeira da empresa e da não utilização de ferramentas contábeis como forma de gestão, trás aos proprietários e familiares surpresas desagradáveis quanto à saúde financeira da empresa.

Lodi (1986, p. 4), aponta alguns conflitos de interesses entre família e empresa, destacando cinco problemas freqüentes, sendo estes considerados como fraquezas evidentes, quando é comparada com as subsidiárias de multinacionais e com as estatais. No quadro 05 a seguir, são apresentadas estas fraquezas de acordo com o autor.

Quadro 5 – Fraquezas das empresas familiares

- Conflitos de interesse entre família e empresa.
- Uso indevido dos recursos da empresa por membros da família.
- Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo.
- Resistência à modernização.
- Emprego e promoção de parentes.

Fonte: Adaptado de Lodi (1986).

Baseando-se nesta problemática da gestão financeira que vive as empresas familiares de pequeno porte, nota-se um grande desafio que elas terão que enfrentar para tornar e/ou manter-se competitiva no mercado globalizado, sendo a utilização correta das ferramentas da administração financeira o ponto de partida para este desafio.

Para Drucker (2001, p. 38) a superação destes problemas está em seguir à risca as regras de administração de uma empresa. Não há diferença nenhuma entre empresas administradas por profissionais ou por membros de uma família, em relação ao trabalho de marketing ou contabilidade. No que diz respeito à administração, porém, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes, as quais têm de ser estritamente observadas. Se não for assim, a empresa familiar não sobreviverá e muito menos prosperará.

Superando estes desafios, as empresas familiares podem utilizar seus pontos fortes, já mencionados das características das empresas familiares, como um diferencial competitivo perante as empresas não-familiares.

4. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE COMPARATIVA DO ESTUDO

Nesta pesquisa, para melhor análise e interpretação, os dados foram agrupados em forma de tabelas em seis dimensões gerenciais: i) Estrutura organizacional; ii) Ambiente de trabalho; iii) Gestão de pessoas quanto à admissão; iv) Gestão de pessoas quanto à remuneração; v) Ferramentas de gestão quanto à análise de resultados; vi) Ferramentas de gestão quanto ao planejamento estratégico.

As questões elaboradas basearam-se em fatores proporcionados pela revisão bibliográfica sobre o assunto. Uma vez respondidas, verifica-se o perfil administrativo adotado pelas empresas pesquisadas em Santa Cruz de Minas – MG do setor moveleiro.

As questões visavam identificar dados que descrevessem a complexidade da problemática das micro empresas familiares, assim como apurar sua forma de gestão.

Com base nos resultados da pesquisa, percebe-se que as empresas familiares do setor moveleiro (fabricação de móveis em madeira de demolição) na cidade de Santa Cruz de Minas – MG apresentam algumas características semelhantes com as descrições que fizeram os autores citados nos conceitos abordados neste estudo.

A Tabela 1 apresenta a estrutura destas empresas no que se refere ao número de empregados, quantidade de membros da família que estão na empresa e como é composta a direção destas empresas quanto ao número de pessoas.

Observa-se que pelo número de funcionários, estas empresas são micro empresas, pois de acordo com a classificação do Sebrae, micro-empresas em indústrias são aquelas que possuem até 19 funcionários.¹

Observa-se também semelhança quanto ao número de membros da família no controle da empresa, pois conforme Martins (1999, p. 33), empresas familiares são aquelas cujo controle é exercido por um ou mais membros da família, situação que se confirma nas empresas pesquisadas, conforme Tabela abaixo.

Tabela 1 - Estrutura organizacional das empresas analisadas

Empresas	A	B	C	D	E	F	G	H
Nº de funcionários	13	17	3	3	8	3	15	10
Nº de funcionários membros da família	3	2	2	1	2	2	2	5
Nº de membros da família na direção	2	1	2	1	2	2	2	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Na Tabela 2 foi colocado questões relacionadas ao ambiente de trabalho, cujo resultado com as empresas pesquisadas apresentou interações que são realidades específicas de uma família.

Pode-se verificar que as decisões neste tipo de empresa tende a ser centralizadas, confirmando uma das características da empresa familiar, o que pode facilitar na tomada de decisões mais rápidas, no entanto, aproveitando pouco o conhecimento e potencial do quadro de comando. Tal característica pode comprometer o desenvolvimento/crescimento da empresa.

¹ Informações disponíveis em: < http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97>.

Outra característica evidente da empresa familiar confirmada nesta pesquisa é a preservação de um clima de trabalho harmonioso, registrado por 88% das empresas, conforme Quadro 03, apresentado neste trabalho.

Tabela 2 - Ambiente de trabalho

Questões	1	2	3	4
	%	%	%	%
As decisões na empresa são centralizadas?	13	13	38	38
As informações administrativas são compartilhadas por todos?	0	0	25	75
Há bom relacionamento (clima) de trabalho na empresa?	0	0	12	88
(1) Nunca (2) Raramente (3) Poucas vezes (4) Sempre				

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

A Tabela 3 apresenta questionamento quanto à admissão de parentes sem qualificação, na qual, 37,5% das empresas pesquisadas relatam que isso nunca ocorre ou raramente ocorre (37,5%). Ainda assim, 25% destas empresas afirmam que tal fato sempre ocorre, sendo esta, uma das fraquezas da empresa familiar citada por Lodi, (1986, p. 4).

Estes dados vêm demonstrar um avanço quanto ao profissionalismo, pois nas EF existem uma forte tendência de admissão de parentes sem a devida qualificação para um determinado cargo.

Tabela 3 - Gestão de pessoas quanto à admissão

Questões	1	2	3	4
	%	%	%	%
Admite parente sem qualificação?	37,5	37,5	0	25
(1) Nunca (2) Raramente (3) Poucas vezes (4) Sempre				

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Na Tabela 4 foi abordado questões quanto à gestão de pessoas no que diz respeito à remuneração, na qual, pode-se verificar que 63% das empresas pesquisadas responderam que existe diferença salarial de acordo com as funções de membros da família na empresa. Isso vem demonstrar uma melhora na forma de gestão e de obtenção de maior competitividade de seus empregados quando há diferenças salariais no que se refere à qualificação por funções.

Por outro lado, a pesquisa revela que apenas 50% destas empresas adotam pró-labore. E as outras empresas? Os membros as utilizam como um meio financeiro da família? São questões que respondidas de forma afirmativa, confirmam outra característica de fraqueza deste tipo de organização feita por Lodi (1986, p. 4), que é o complexo da galinha dos ovos de ouro.

Tabela 4 - Gestão de pessoas quanto à remuneração

Questões	1	2
	%	%
Há diferença salarial de acordo com as funções de cada membro da família na empresa?	63	37
Adota pró-labore?	50	50
(1) Sim (2) Não		

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Na Tabela 5 foi analisado a utilização de ferramentas de gestão quanto à análise de resultados, tais como: Acompanhamento, avaliação e controle dos resultados, entre outros, na qual, o administrador utiliza-se destas informações geradas para a tomada de decisões e planejamento futuro.

A maioria das empresas (média de 54%) responderam que sempre utilizam estas ferramentas para gerir o empreendimento; no entanto, um dos itens abordados por Casillas *et al* (2007, p. 31), é que ocorre a não separação de recursos da empresa dos pessoais, sendo confirmado por 38% das empresas pesquisadas. Outras 25% registraram que raramente separa estes recursos e 12,5% disseram que poucas vezes separa estes recursos empresariais dos pessoais. Fato este, que compromete a geração de dados confiáveis para a tomada de decisões e conseqüentemente a sobrevivência da empresa.

Tabela 5 - Ferramentas de gestão quanto à análise de resultados

Questões	1	2	3	4
	%	%	%	%
Utiliza os resultados contábeis (financeiros) para administrar?	12,5	12,5	25	50
Faz-se avaliação dos resultados de forma periódica?	0	25	25	50
Separa os recursos da empresa dos pessoais?	37,5	25	12,5	25
Faz-se acompanhamento periódico para verificar se está na direção certa dos objetivos?	0	0	37,5	62,5
Experiências passadas (sucesso ou fracasso) são utilizadas como meio de aprendizagem na gestão da empresa?	0	0	25	75
Existe programa / plano de reinvestimento no negócio?	12,5	12,5	12,5	63

(1) Nunca (2) Raramente (3) Poucas vezes (4) Sempre

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Ainda foi tratado o assunto de ferramenta de gestão apresentado na Tabela 6, porém, com foco no planejamento estratégico. As empresas pesquisadas neste quesito disseram que 63% possuem um planejamento estratégico estruturado e 88% afirmaram que têm objetivos e metas definidas (claras) e planejamento para atingi-los.

Outra questão abordada foi quanto ao controle de fluxo de caixa, na qual, 75% das empresas afirmaram possuir controle rígido, o que diverge da resposta dada na Tabela 5, quando apenas 25% destas empresas disseram que sempre separa os recursos da empresa dos pessoais.

Tabela 6 - Ferramentas de gestão quanto ao Planejamento Estratégico

Questões	1	2
	%	%
Possui controle diário rígido de fluxo de caixa (entrada x saída)?	75	25
A empresa tem objetivos e metas definidas (clara), ou seja, planejamento para atingir os objetivos?	87,5	12,5
A família possui um planejamento estratégico estruturado?	62,5	37,5

(1) Sim (2) Não

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Os resultados apresentados nas Tabelas 5 e 6 (Ferramentas de Gestão), de uma forma geral vem de encontro a um dos fatores relacionados à melhora da qualidade empresarial.

Segundo o Sebrae (2007, p. 4), em pesquisa realizada entre 2003 a 2005, conforme artigo, Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micros e Pequenas Empresas no Brasil, revela que o percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, tendo um aumento de 27% de empresas que não fecharam suas portas. E um dos fatores apontados para esta melhoria refere-se a empresários melhores qualificados/capacitados para enfrentarem desafios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema, Gestão Financeira em Micro Empresa Familiar, é muito vasto e proporciona outra gama de interpretações. A pesquisa teve como objetivo avaliar a realidade da gestão financeira em micro empresas familiares, demonstrando a estas, que a utilização adequada das ferramentas da Administração Financeira auxilia aos gestores no processo de tomada de decisões corretas; porém, estas decisões devem ser embasadas em dados contábeis fidedignos provenientes de um controle interno eficiente.

Por outro lado, este trabalho também enfatizou pontos negativos e característicos das empresas familiares, que se não tratados adequadamente, podem comprometer a sobrevivência deste tipo de organização.

Apesar dos dados positivos registrados na pesquisa de campo quanto ao planejamento destas empresas, observa-se empirismo quanto à noção de planejamento, o que difere da correta utilização de ferramentas de Planejamento Estratégico para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva.

A comum prática de uma administração familiar traz consigo uma identificação com os próprios membros administradores, que sobrepõem os próprios interesses com os da empresa, sendo estes fatores confirmados entre as características das empresas familiares analisadas. Características tais como: Centralização das decisões, paternalismo, confusão de recursos econômicos, entre outras que fazem parte do cotidiano destas empresas compromete o crescimento e futuro destas organizações.

Estas EF acabam por desprezar critérios importantes para um resultado efetivo. Práticas essas, que vão desde falhas na gestão de recursos humanos até a falta de um planejamento e controle de seus recursos financeiros.

A falta de uma administração moderna, embasada e precavida, no que diz respeito às oscilações de mercado (ambiente externo), dentre outros fatores de risco como a falta de discernimento contábil e interesses familiares x empresariais, torna a administração familiar pouco reveladora, impossibilitando projeções e planejamentos futuros.

Ressalta-se aqui que durante a pesquisa de campo, houve desinteresse de alguns proprietários em colaborar com o trabalho por desconfiança do real objetivo da pesquisa, mesmo identificando com a carteira de estudante. Alguns questionaram se era fiscalização, no qual foi explicado várias vezes o objetivo da pesquisa.

O intuito era realizar este trabalho de pesquisa em 50% das EF no segmento moveleiro (fábricas de móveis em madeira de demolição) em Santa Cruz de Minas, porém alguns não quiseram responder o questionário de pesquisa. Com isso, propõe-se a futuros pesquisadores que queiram dar continuidade a este trabalho desenvolvimento e adoção de métodos que melhore a coleta de informações contribuindo assim para resultados mais expressivos.

Percebe-se também que existem algumas empresas neste segmento que não são registradas, situação esta, que vem de encontro com o referencial teórico abordado no capítulo II (A Empresa Familiar) deste trabalho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Maria M. de. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARTHUR, Andersen. *Normas e Práticas Contábeis no Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- AVELAR, A. *Os desafios das empresas familiares*. Estado de Minas: Belo Horizonte, 16 ago. 1998, Caderno de Economia p.5.
- BERNHOEFT, Renato. *Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar* (sem brigar). São Paulo: Editora SENAC, 1998.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e técnicas de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2008.
- CASILLAS, José C.; DÍAZ, Carmem; VAZQUEZ, Adolfo S. *Gestão da Empresa Familiar – conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- DRUCKER, Peter F. *O melhor de Peter Drucker: a administração*. São Paulo: Nobel, 2001.
- GANDRA, I. *Empresas Familiares Brasileiras*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- GALBRAITH, J. K. *O novo estado industrial*. São Paulo: Matheus Guazelli, 1983.
- GALLO, M. A. *Empresa familiar: textos y casos*. Barcelona: Praxis, 1995.
- GIL, Antônio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- LODI, João B. *A Empresa Familiar*. São Paulo, Editora Pioneira, 1986.
- MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTINS, José C. *Empresas Familiares*. Ed. GEPE-Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, São Paulo: 1999.
- OLIVEIRA, Silvio L. de. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ROCHA, A. *Empresas familiares são maioria no mundo*. Diário do Comércio: Belo Horizonte, 7 ago. 1998, p.5.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de Mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa. Brasília: Agosto, 2004. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> – Acesso em: 15/08/08.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micros e pequenas empresas no Brasil*. Brasília: Agosto, 2007. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> – Acesso em: 25/10/08.
- SEMLER, Ricardo. *Virando a Própria Mesa*. São Paulo: Rocco, 1988.
- ZDANOWICZ, José E. *Fluxo de caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiro*. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1991.