



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CAMPUS ANTÔNIO MARIZ – CAMPUS VII
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

Aline Medeiros de Sousa

**GESTÃO DO CONTROLE FINANCEIRO EM MICRO EMPRESAS
FAMILIARES- UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ELETRO LASER PATOS-
PB**

**Patos-PB
2014**

Aline Medeiros de Sousa

**GESTÃO DO CONTROLE FINANCEIRO EM MICRO EMPRESAS
FAMILIARES- UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ELETRO LASER PATOS-
PB**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de Administrador.

**Orientadora: Prof^a Msc. Érika Campos
Marinho de Goes Pires**

Patos, 2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

S725g Sousa, Aline Medeiros de
Gestão do controle financeiro em micro empresas familiares:
um estudo de caso na empresa Eletro Laser [manuscrito] / Aline
Medeiros de Sousa. - 2014.
67 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas,
Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

"Orientação: Profa. Ma. Érika Campos Marinho de Goes Pires,
CCEA".

1. Gestão Financeira. 2. Administração financeira. 3. Empresa
familiar. I. Título.

21. ed. CDD 658.15

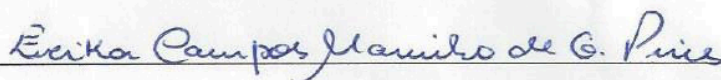
Aline Medeiros de Sousa

**GESTÃO DO CONTROLE FINANCEIRO EM MICRO EMPRESAS
FAMILIARES- UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ELETRO LASER
PATOS-PB**

Monografia apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de Administrador.

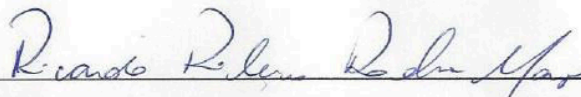
Aprovada em 25/11/19

Banca Examinadora



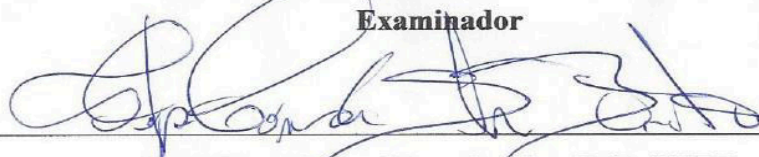
Prof. Msc. Érika Campos Marinho de Goes Pires/UEPB

Orientadora



Prof. Esp. Ricardo Ribeiro Rocha Marques/UEPB

Examinador



Prof. Msc. Felipe César da Silva Brito/UEPB

Examinador

Aos meus pais Inacio e Edinalva, que
tornaram este sonho uma realidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, mentor de todos os meus sonhos e projetos, pela vida, pela força, pela vontade de vencer, por todos os objetivos alcançados e desafios vencidos e pela oportunidade de realizar esse sonho: minha formatura.

Aos meus pais, Inacio e Edinalva e aos meus irmãos, Edna, Rayane e Lucas, base da minha existência, que sempre compartilharam comigo esse sonho e jamais me deixaram desistir de meus objetivos, ensinando-me o verdadeiro sentido da palavra família.

A meu namorado, Arthur Santana que Deus permitiu que entrasse na minha vida para torna-la mais linda, pela cumplicidade, pela paciência e por todo apoio prestado neste desafio.

A todos os mestres por serem incitadores do conhecimento e por nos fazerem acreditar que obstáculos podem ser vencidos e sonhos podem ser realizados.

A minha orientadora, Érika por toda dedicação, paciência e pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

A todos os colegas pelo companheirismo e pelas experiências compartilhadas, e em especial às minhas S's: Cinthia, Crisley, Edna e Sabrina por todas as alegrias, e decepções que vivenciamos, pois elas nos deram a oportunidade de amadurecer juntas, deixando a certeza de uma amizade inabalável.

A todos que fazem a empresa Reciclatec Informática, pelo carinho e compreensão, em especial a Paulino Agnaldo por todos os ensinamentos compartilhados e a Renata Alves por todas as experiências vivenciadas que fizeram de nós grandes amigas.

A empresa Eletro Laser por todas as informações cedidas, e pelo apoio para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

Com o advento da globalização e a estabilização da moeda, a realidade das organizações foi sendo afetada pelas decorrentes mudanças que foram acontecendo. Neste contexto as Empresas Familiares (EF) exercem grande importância no cenário brasileiro, tendo em vista que grande fatia do mercado nacional é formada por este modelo de organização, a questão é que de forma geral, nas pequenas empresas e em especial as EF, pouca importância é atribuída ao controle financeiro e que na maioria das vezes não há um sistema de controle interno implantado para a execução das atividades, que por sua vez são feitas de forma não-padronizada e sem controle, o que facilita a ocorrência de erros. Porém apesar de existirem diversas obras que abordam sobre o correto gerenciamento financeiro, ainda são poucos os autores que discutem sobre as práticas das micro empresas quanto a esse gerenciamento, existindo assim uma lacuna neste cenário quanto a esta abordagem. Neste sentido a presente pesquisa tem como objetivo geral: verificar a gestão do controle financeiro em uma micro empresa familiar, de modo mais específico buscou-se fomentar a importância de uma eficiente gestão financeira correlacionando-a com as MEF, descrever quais métodos são essenciais para se obter um bom controle nos processos financeiros e para o desenvolvimento de uma EF e identificar quais as formas de controle utilizadas pela organização em estudo. Para tanto fez-se uso da pesquisa descritiva para elaboração deste estudo, sendo o estudo de caso o procedimento metodológico escolhido, onde as informações foram coletadas através de uma entrevista feita com a gerente financeira. Os resultados obtidos mostraram que a empresa possui ciência da importância do controle financeiro e faz uso de algumas ferramentas para a eficácia deste controle, mas que ao mesmo tempo vivencia dificuldades no que diz respeito ao controle de contas a receber, o que evidencia ainda mais a importância deste método de controle nas empresas familiares, bem como a devida separação dos recursos pessoais dos recursos da empresa.

Palavras-chave: Gestão Financeira, Controles Internos, Empresa Familiar.

ABSTRACT

With the advent of globalization and the stabilization of the currency, the reality of the organizations was being affected by the resulting changes that were happening. In this context the Family Business (FB) exert great importance in the Brazilian scenario, considering that large share of the national market is formed by this model of organization, the question is that in general, small business and essential FB, little importance is attributed to financial control and in most cases there isn't system of internal control implanted to execution of the activities, which in turn are made of non-standardized manner and without control, which facilitates the occurrence of errors. But although there are several works that approach on the correct financial management, there are few authors who discuss with the practices of micro enterprises as this management, so there is a gap in this scenario as this approach. In this sense the present research has the general objective: to assess the management of the financial control in a micro family business, more specifically we sought to promote the importance of efficient financial management correlating it with the MFB, which describe methods are essentials for obtain good control in the financial processes and to develop an FB and identify what forms of control used by the organization under study. For both made use of descriptive research to prepare this study, the case study's methodological approach chosen, where information was collected through an interview with the Financial Manager. the results showed that the company owns aware of the importance of financial control and makes use of some tools for the effectiveness of this control, but at the same time experiencing difficulties with regard to the control of accounts receivable, which further highlights the importance of this method of control in family firms, as well as the proper separation of the personal assets of company resources.

Key-words: Financial Management, Internal Controls, Family Company.

LISTAS

LISTA DE SIGLAS

MEF.....	Micro Empresa Familiar
EF.....	Empresa Familiar
CG.....	Capital de Giro
CCL.....	Capital Circulante Líquido
PC.....	Passivo Circulante
AC.....	Ativo Circulante
FC.....	Fluxo de Caixa

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação de Controles Internos.....	26
Quadro 2 – Características das empresas familiares conforme o nível sucessório.....	38
Quadro 3 – Objetivos e questões do instrumento de coleta de dados.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	12
1.2	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	Objetivo Geral	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	15
2.1.1	Planejamento financeiro	17
2.1.2	Capital de giro	19
2.1.3	Administração de caixa	21
2.2	CONTROLE INTERNO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	24
2.2.1	Classificação e Tipos de Controles Internos	26
2.2.2	Finalidades dos Controles Internos	26
2.2.3	Implantação e Manutenção do Controle Interno	27
2.3	SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DO SETOR FINANCEIRA	28
2.3.1	Contas a Receber	29
2.3.2	Contas a Pagar	31
2.3.3	Caixa e Bancos	33
2.3.4	Auditoria nos sistemas de controle interno.....	34
2.4	A EMPRESA FAMILIAR (EF).....	35
2.4.1	Características das empresas familiares	37
2.4.2	Relacionamento com a contabilidade	39
2.4.3	Tomada de decisão	40
3	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	41
4	METODOLOGIA.....	43
4.1	TIPO DE PESQUISA	43
4.2	UNIVERSO DE ANÁLISE.....	44
4.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	45
4.4	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	46

5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS	58
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	63

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem por finalidade realizar uma breve apresentação a respeito do tema estudado, controle financeiro nas Micro Empresas Familiares (MEF), bem como identificar e descrever o contexto do problema de pesquisa a fim de defini-lo da maneira mais adequada possível.

Nos tópicos a seguir, serão apresentados em forma de texto a ideia geral que serviu de base para a realização da pesquisa, e o problema proposto. Da mesma forma, será realizada a justificativa do estudo, e esclarecidos os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1.1 Contextualização e Problema

Com o advento da globalização e a estabilização da moeda, a realidade das organizações foi sendo afetada pelas decorrentes mudanças que foram acontecendo, setores que até então eram estáveis e lucrativos foram aos poucos perdendo espaço para novas tecnologias e novas formas de produção e comercialização. Desta forma, as empresas tiveram a obrigação de se tornarem mais competitivas e tentar maximizar ao máximo seus esforços para se manterem atuantes no mercado, o que exigiu das mesmas maiores conhecimentos e novas competências que fossem condizentes com as novas necessidades dos indivíduos.

Neste contexto as Empresas Familiares (EF) exercem grande importância no cenário brasileiro, tendo em vista que grande fatia do mercado nacional é formada por este modelo de organização, a questão é que de forma geral, pode-se observar que nas pequenas empresas e em especial as EF, pouca importância é atribuída ao controle financeiro e que na maioria das vezes não há um sistema de controle interno implantado para a execução das atividades, que por sua vez são feitas de forma não-padronizada e sem controle, o que facilita a ocorrência de erros.

Porém apesar de existirem diversas obras que abordam sobre o correto gerenciamento financeiro, ainda são poucos os autores que discutem sobre as práticas das micro empresas quanto a esse gerenciamento, existindo assim uma lacuna neste cenário quanto a esta abordagem.

Administração financeira é o processo de identificação, mensuração, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras, utilizado pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização, visando assegurar o uso apropriado de seus recursos e maximizar os resultados. (CUNHA, 2002, p.10).

Contudo, muitas empresas têm dificuldades de gerir adequadamente essa área da administração, com receio de que alguma decisão venha a comprometer sua lucratividade, competitividade e até mesmo sua sobrevivência, pois nem sempre sabem quais métodos devem implementar para controlar de forma eficiente sua gestão. Então, a partir da problemática discutida, definiu-se o problema de estudo: **Quais os controles internos financeiros necessários para o desenvolvimento de uma micro empresa familiar?**

1.2 Justificativa do Estudo

É indispensável para o bom andamento de qualquer organização, principalmente as MEF, a construção de procedimentos e normas internas e de rotinas de trabalho que auxiliem os afazeres dos colaboradores, em especial os que fazem parte do setor financeiro destas, tendo em vista que estes precisam de um rigoroso controle em suas tarefas, desde o planejamento até o controle do capital de giro e do fluxo de caixa, e também de registros que contabilizem numericamente as entradas e saídas da organização.

Com base nisso, o presente estudo traz como contribuição para a teoria uma descrição dos métodos e procedimentos de controle que são essenciais para o desenvolvimento financeiro, podendo posteriormente servir de subsídios para outras pesquisas nesta área.

Para as empresas familiares na prática, o estudo poderá contribuir com informações que possam instigar o uso da administração financeira de forma eficiente e eficaz, podendo também colaborar com a resolução de necessidades e dificuldades enfrentadas no dia a dia, o que possivelmente irá tornar a empresa mais lucrativa e competitiva

E ainda para o gestor da organização, esta pesquisa servirá como uma ferramenta de auxílio em seu planejamento, podendo evitar ocorrências futuras que comprometa a continuidade da gestão familiar, assim como prejuízos, e descontrole nos orçamentos da empresa.

Em relação a contribuição do estudo para a sociedade, o mesmo servirá como fonte de pesquisa para indivíduos que trabalham e têm a necessidade de um desenvolvimento nos controles financeiros de suas organizações, ou mesmo para indivíduos que por ventura queiram abrir uma empresa com base familiar.

Quanto a justificativa pessoal a respeito da pesquisa, a escolha se deu pela afinidade da autora com o tema e pelo fato da mesma trabalhar no setor financeiro de uma empresa, tendo a necessidade de um aprofundamento acerca do tema, bem como ter interesse em saber como se dá o controle financeiro em uma micro empresa familiar.

1.3 Objetivos

Partindo-se da problemática elegida para o estudo, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo Geral

- Verificar a gestão do controle financeiro em uma micro empresa familiar;

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fomentar a importância de uma eficiente gestão financeira correlacionando-a com as MEF;
- Descrever quais métodos são essenciais para se obter um bom controle nos processos financeiros e para o desenvolvimento de uma EF;
- Identificar quais as formas de controle utilizadas pela organização em estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo dar suporte ao desenvolvimento do trabalho de pesquisa, estabelecendo ligações entre a bibliografia e a problemática que se pretende solucionar. “A finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 224)

Neste contexto, serão abordados aspectos relacionados ao tema controle financeiro nas MEF, buscando esclarecer de forma conceitual dúvidas criadas a respeito do mesmo, tendo como base o pensamento de pesquisadores da área, e outros elementos pertinentes para que o tema possa ser melhor compreendido, conceituando de forma geral a administração financeira e os controles internos da área financeira, bem como a definição e a caracterização do que venha a ser uma empresa familiar.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A Administração Financeira possui diferenças peculiares comparadas as demais ciências administrativas, por possuir aspecto quantitativo e por ser objetiva quanto aos seus dados. A avaliação do desempenho de qualquer organização implica essencialmente em uma análise quantitativa dos fatos, tendo em vista que é através dos dados financeiros de uma empresa que se pode definir seu posicionamento, bem como planejar estrategicamente o caminho a seguir, para só assim tomar as decisões certas acerca do futuro da organização, tendo sempre em mente a maximização do lucro.

Para Gitman e Madura (2003) a administração financeira diz respeito as atividades do administrador financeiro, e este por sua vez, é responsável pelas decisões de como utilizar da melhor maneira possível os recursos da organização, direcionando os investimento, e levando a instituição a expandir seus negócios de forma a obter melhores recursos de financiamento.

Logo, saber interpretar e analisar de forma correta os demonstrativos financeiros constitui as bases de uma adequada administração financeira, considerando que é esta análise que será responsável pelo crescimento e desenvolvimento da empresa.

De acordo com Gitman (2004) os administradores necessitam de dados e informações

que lhes deem suporte em todas as etapas da gestão empresarial, a começar do planejamento, na execução das atividades ou ainda na avaliação de desempenho dos colaboradores e análise do resultado. Da mesma forma o administrador/gestor financeiro necessita também da apuração completa dos dados contábeis da empresa, para que assim saiba tomar a decisão mais conveniente a mesma num dado momento.

Os gerentes financeiros também têm a responsabilidade de decidir os termos de crédito sob os quais os clientes podem comprar, quanto estoque a empresa pode carregar, quanto dinheiro deve ter em mãos, se devem adquirir outras empresas (análise de fusões) e quanto dos lucros da empresa deve ser investido de volta no negócio versus pagamento de dividendos (WESTON; BRIGHAM, 2000, p. 5).

Para Gitman (2004) o administrador financeiro tem que estar atento com relação aos efeitos do ambiente externo que envolvem atividades econômicas, sendo portanto indispensável que este tenha conhecimento adequado para atender a necessidade do ambiente financeiro e as teorias de decisão que constituem as bases da administração financeira. Vale destacar ainda que os profissionais financeiros devem ser especializados e ágeis no processo de tomada de decisões, pois, essa atitude poderá determinar o fracasso ou o sucesso das empresas.

Algumas das atribuições do administrador financeiro são descritas por Weston e Brigham (2000), são estas:

- a) Previsão e planejamento: o gerente financeiro é responsável por interagir com os demais executivos a fim de elaborar os planos que farão parte do futuro da empresa com previsão de melhorias;
- b) Importantes decisões de investimento e financiamento: o administrador financeiro deve contribuir na determinação da taxa de crescimento das vendas e decidir quais ativos devem ser adquiridos e indicar a melhor maneira de financiamento;
- c) Coordenação e controle: todas as decisões empresariais independentes do setor têm implicações financeiras e por sua vez todos os gerentes – financeiros ou não- precisam levar isso em consideração. O gerente financeiro deve interagir com os demais a fim de garantir que a empresa seja operada da forma mais eficiente possível;
- d) Transação com os mercados financeiros: os gerentes financeiros devem saber lidar com os mercados financeiros e de capital.

No geral compreende-se a administração financeira como um processo de

identificação, mensuração, análise e interpretação de informações financeiras, utilizadas pelas empresas para planejamento, avaliação e controle dentro da organização, visando assegurar o uso apropriado de seus recursos.

2.1.1 Planejamento financeiro

A boa saúde financeira de uma organização é a base para seu sucesso e sobrevivência. Para isto torna-se necessário um rigoroso planejamento, bem como acompanhamento constante e ajustes posteriores, sempre que necessários. Independentemente do setor de atuação da organização, faz-se necessário estudar cada cenário, coletar dados, e simular eventualidades, de modo a estar sempre pronto para os acontecimentos e manter-se proativo em cada situação, o que torna o planejamento um conceito indispensável na rotina organizacional.

De acordo com Gropelli e Nikbakht (2006, p. 319) “planejamento financeiro é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada”. Ross, Westerfield e Jaffe (2007) simplificam este conceito definindo o planejamento como uma declaração do que deve ser feito num período futuro.

Assim como nas demais áreas de uma organização, o planejamento no setor financeiro torna-se imprescindível e é considerado como um instrumento capaz de auxiliar a empresa em suas decisões futuras, na medida em que suas informações nortearão a mesma para manter-se competitiva e continuar atingindo seus objetivos, bem como conquistar um maior espaço no mercado em que atua.

De acordo com Brealey e Myers (1998) o planejamento financeiro é visto como um processo que visa:

- a) Analisar as fontes de financiamento e investimento que a organização possui;
- b) Fazer uma projeção com relação as consequências futuras, compreendendo sua ligação as decisões do presente;
- c) Tomar decisões a respeito de quais alternativas adotar;
- d) Avaliar o desempenho com relação aos objetivos anteriormente estabelecidos no plano financeiro da organização.

O processo de planejamento financeiro tem início com os planos financeiros ou estratégicos, sendo estes de longo prazo, que por sua vez, orientam a elaboração de planos e orçamentos operacionais, de curto prazo, e em geral estes planos e orçamentos a curto prazo estão ligados aos objetivos estratégicos de longo prazo da organização (GITMAN; MADURA, 2003).

- **Plano financeiro de longo prazo (estratégicos)**

Nas organizações os planos de produção, marketing e outros recursos administrativos são também necessários para o alcance de suas metas e objetivos, formando um planejamento estratégico, que se encontra paralelo aos planos financeiros de longo prazo.

Segundo Gitman (2004), os planos financeiros de longo prazo partem de um planejamento estratégico integrado que orientam a empresa no alcance de seus objetivos estratégicos, e representam um componente essencial dessa estratégia integrada.

Ainda de acordo com este autor, estes planos estabelecem as medidas financeiras planejadas pela empresa e o impacto esperado por estas no períodos de dois a dez anos.

O planejamento financeiro a longo prazo auxilia a empresa na organização de alternativas viáveis a mesma, sendo capaz de enxergar as necessidades de capital ou de financiamentos que contribuirão para tornar os anseios da organização uma realidade, além de priorizar os objetivos mostrando o caminho mais adequado a seguir.

Dentro dos planos a longo prazo devem ser também incluídos as conclusões de projetos de longo prazo, linhas de produtos ou negócios já existentes, reembolsos referentes a dívidas e/ou quaisquer aquisições planejadas, pois estes por sua vez tendem a ser financiados pelos orçamentos e planos de lucros anuais, pois buscam continuidade na execução dos projetos sem que haja desequilíbrio financeiro na organização (ALBUQUERQUE, 2010).

Para Braga (1995, p. 234), “os objetivos a longo prazo fixados no planejamento estratégico são alcançados através do cumprimento de metas anuais atribuídas as área de marketing, produção, compras recursos humanos, finanças, etc”.

A ausência de um planejamento financeiro a longo prazo é considerado um dos principais motivos de contratempo ou até mesmo de falências nas organizações, porque buscam conhecer e entender antecipadamente o impacto de ações projetadas sobre a situação financeira

da empresa, podendo mostrar aos seus gestores se haverá excesso ou escassez de recursos financeiros.

- **Plano financeiro de curto prazo (operacionais)**

O planejamento financeiro a curto prazo, reflete a preocupação da empresa em detalhar as entradas e saídas de dinheiro geradas por suas próprias atividades, destina-se a controlar mais precisamente as disponibilidades, procurando sempre minimizar os encargos financeiros referente a empréstimos e maximizar seus rendimentos.

Para Gitman (2004) os planos financeiros de curto prazo determinam as providências financeiras a serem tomadas num curto espaço de tempo e o seu conseqüente impacto, em geral esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002) não existe definição que seja universalmente aceita de finanças em curto prazo, a diferença mais relevante entre finanças a curto prazo e finanças a longo prazo é a distribuição de fluxo de caixa no tempo. As decisões financeiras a curto prazo envolvem entradas e saídas de caixa que ocorrem no prazo de um ano, ou menos.

A principal função do plano financeiro a curto prazo é a criação de instrumentos que norteiem a realização dos objetivos estratégicos delimitados dentro do planejamento a longo prazo. Desta forma, pode-se afirmar que a diferença mais comum entre os planejamentos a longo e a curto prazo é que o primeiro programa as finanças num espaço de tempo maior que o segundo.

2.1.2 Capital de giro

É essencial para a organização conhecer a definição do Capital de Giro (CG), bem como, entender como este é utilizado no dia-a-dia da gestão empresarial. Para Braga (2008), o CG, também chamado de capital de giro bruto, refere-se de forma geral aos ativos circulantes da empresa, este porém possui uma segunda nomenclatura que diz respeito ao Capital

Circulante Líquido (CCL), que é o montante de dinheiro que resta após os Passivos Circulantes (PC) serem subtraídos dos Ativos Circulantes (AC).

Desta forma compreende-se:

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC}$$

Nesse contexto pode-se observar que o capital de giro está ligado aos ativos e passivos circulantes da empresa, e que o controle do fluxo desse capital é essencial para o seu andamento, por isso há uma necessidade de controle de caixa para melhor análise do capital de giro, por se tratar de um recurso que gira para a organização poder funcionar.

O capital de giro para Weston e Brigham (2000, p. 378): “É o investimento de uma empresa em ativos de curto prazo- caixa, títulos negociáveis, estoque e contas a receber”. Já para Fleuriet; Kehdy e Blanc (2003) o capital de giro trata-se de um conceito econômico-financeiro e não apenas de uma definição legal, pois constitui-se de uma fonte de recursos permanentes utilizados para subsidiar a necessidade de capital de giro da instituição.

O termo capital de giro refere-se aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, e aos passivos a curto prazo, tais como pagamentos devidos aos fornecedores. A administração deste capital é uma atividade cotidiana pois esta assegura que os recursos sejam suficientes para continuar uma operação, visando assim evitar interrupções onerosas, que venham envolver diversas atividades relacionadas aos recebimentos e desembolsos da empresa (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2002).

A vista disso, no estudo de capital de giro é sempre relevante considerar os volumes de caixa disponíveis, as concessões de créditos, e se necessário especular como a empresa poderá obter recursos financeiros a curto prazo, mas tais ações devem ser planejadas antecipadamente dentro do planejamento financeiro, a fim de que posteriormente seja feito somente o acompanhamento e controle dessa ferramenta.

A administração do CG é uma ferramenta imprescindível na vida da empresa, pois envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que de uma forma ou de outra também afetam sua rentabilidade.

“Os ativos circulantes, comumente chamados de capital de giro, representam a proporção do investimento total da empresa que circula, de uma forma para outra, na condução normal das operações” (GITMAN, 2004, p. 510). Esta concepção compreende a repetida trajetória do caixa para o estoque para contas a receber e novamente de volta para o caixa, e

ainda incluídos neste processo encontram-se os títulos negociáveis de curto prazo que também são apontados como parte do capital de giro.

Por conseguinte, entende-se que se o CG é a variação dos AC e PC na medida em que a empresa fizer novos investimentos esta decisão impactará diretamente em todo ciclo do seu capital disponível, pois quando aumentar sua produção e vendas, certamente terá mais títulos a receber, e conseqüentemente maiores despesas, custos, e contas a pagar.

Deste modo torna-se imprescindível que seja analisado as entradas e saídas de caixa da empresa, para que não se chegue a um capital de giro negativo e corra o risco de ser uma organização insolvente, que não tenha capacidade de cumprir com seus compromissos financeiros.

2.1.3 Administração de caixa

Manter uma administração financeiro eficiente é essencial para a sobrevivência da empresa e para sua evolução e permanência no mercado em que atua. “A administração de caixa numa empresa abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras que é a parcela do ativo circulante representada pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata” (SANTOS, 2001, p.56).

Para se obter um efetiva administração de caixa, é necessário um planejamento de caixa, bem como uma análise no fluxo de caixa, além de um controle diário de todas as operações.

- **Planejamento de caixa**

A administração de caixa têm seu início com o planejamento, assim como as demais atividades em uma organização, para o bom funcionamento de um caixa deve haver antes de mais nada um planejamento das atividades a serem desenvolvidas, essas atividades consistem no acompanhamento da evolução dos saldos de caixa da empresa, e essas informações posteriormente contribuirão para a tomada de decisões.

De acordo com Santos (2001) existe a necessidade de planejamento de caixa tanto em empresas com adversidades financeiras, como nas que estão bem capitalizadas. Em

conformidade com o autor esta afirmação ocorre porque no caso das empresas com problemas financeiros, o plano de caixa é primordial para dar início no sentido de buscar seu equacionamento, já no caso das empresas em boa situação financeira, este planejamento permiti-lhes aumentar a eficiência no que diz respeito ao uso de suas disponibilidades financeiras. “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” (GITMAN, 2004, p. 92).

É válido ressaltar que o planejamento de caixa não é uma operação tão simples, pois neste momento o administrador financeiro lida com uma certa dose de incerteza, devendo basear-se apenas em sua demanda que na maioria dos casos é sazonal, porém os benefícios com o plano de caixa compensam largamente as energias despendidas em sua produção.

- **Fluxo de caixa**

O Fluxo de Caixa (FC) é uma ferramenta do planejamento financeiro que têm por finalidade fornecer as estimativas da situação de caixa da organização em um determinado período de tempo (SANTOS, 2001).

Para Neto (2009), o fluxo de caixa é uma ferramenta acessível a todas as organizações e de fácil desenvolvimento, e apresenta as operações financeiras que são diariamente realizadas pela empresa, facilitando assim a tomada de decisão.

De modo geral entende-se FC como um instrumento capaz de traduzir em valores e datas as diversas transações efetuadas pela empresa. É necessário ainda entender a relação entre os elementos de caixa, que ocorrem da seguinte forma de acordo com Santos (2001):

$$\begin{aligned} \text{SALDO INICIAL DE CAIXA} + \text{ENTRADA DE CAIXA} - \text{SAÍDA DE CAIXA} = \\ = \text{SALDO FINAL DE CAIXA} \end{aligned}$$

Além desta relação, há a seguinte relação que deve ser também observada:

O saldo inicial de caixa de um período de informação é igual ao saldo final de caixa do período anterior.

Neste contexto o FC é considerado como o sangue da empresa, é o assunto da preocupação diária do administrador financeiro, uma vez que permite planejar, organizar, coordenar, e controlar as finanças e os recursos financeiros da organização, além de possibilitar que a empresa se programe melhor no acompanhamento de suas entradas e saídas, pagamentos e recebimentos. De acordo com Gitman (2004, p. 86) “Os fluxos de caixa da empresa podem ser divididos em (1) fluxos operacionais, (2) fluxos de investimento e (3) fluxos de financiamento”.

O mesmo autor completa dizendo que, os fluxos operacionais são as entradas e saídas diretamente associadas à venda e à produção de bens e serviços pela empresa, já os fluxos de investimento estão relacionados a compra e venda de ativos imobilizados e a participações em outras empresas e os fluxos de financiamento resultam de operações de captação de recursos de terceiros e capital próprio.

Além destas divisões, o FC está também dividido em fluxo de caixa de curto prazo e fluxo de caixa de longo prazo, onde o primeiro possui um prazo de cobertura de 30 dias corridos e o segundo de um ano (SANTOS, 2001).

Ross; Westerfield e Jaffe (2007) relatam que não deve-se confundir FC com CG, pois é preciso reduzir o saldo de caixa para poder aumentar os estoques, como estoques e caixa são AC, não afetará o CCL, neste caso, um aumento em uma conta de CCL, ou seja, estoque, está associado apenas a uma redução do FC.

- **Controle de caixa**

“Tanto o caixa quanto os títulos negociáveis representam um reservatório de liquidez que é aumentado pelas entradas de caixa e diminuído pelas saídas de caixa” (GITMAN; MADURA, 2003, p. 250). Com base na afirmação dos autores compreende-se a importância do controle de caixa, pois certamente este controle é primordial no que diz respeito a assegurar a solvência da empresa.

O exercício de controle do caixa lida continuamente com questões referentes à sobra ou a insuficiência de saldo, o que indica que esta tarefa de controle está diretamente vinculada ao planejamento de caixa, onde as duas se complementam e interagem constantemente. É

responsabilidade também deste controle buscar a distribuição adequada dos saldos de caixa dentro do prazo estabelecido, para que não haja descumprimento das obrigações da empresa.

Na realização do controle de caixa o administrador financeiro deve estar atento às oscilações dos saldos, pois segundo Santos (2001, p.71) “Do ponto de vista administrativo, as oscilações nos saldos de caixa tendem a criar um impacto desfavorável sobre o trabalho na área financeira”.

2.2 CONTROLE INTERNO: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Para um bom controle financeiro são necessários alguns cuidados relevantes: a execução de importantes funções de controle, a exemplo da aprovação e supervisão, envolvimento na elaboração e aprovação dos procedimentos de controle, proibição de acessos não autorizados, conhecimento abrangente sobre demonstrações contábeis e utilização de relatórios internos (SILVA JÚNIOR, 2000).

Por tantas vezes, as organizações se mostram imensamente mutáveis e desafiadoras. E vários acontecimentos afetam as empresas de modo significativo, o que faz com que as mesmas invistam mais em marketing, em novas tecnologias, treinam seus funcionários e modificam seus produtos, e muitas vezes continuam em estado de sobrevivência. Para que aconteça alguma mudança neste sentido as empresa precisam alertar-se para o controle e visualização dos efeitos que geram resultados positivos, principalmente os relativos ao patrimônio da empresa.

Controle interno é definido por Almeida (1996, p. 50) como o “conjunto de procedimentos, métodos e rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. Já Oliveira (2001) simplifica este conceito relatando que, o controle pode ser estabelecido, como sendo uma ação fundamental que garante a realização de objetivos, desafios, metas e projetos prescritos anteriormente.

Desta forma, o controle está ligado ao fato de se conhecer a realidade da organização, para poder compará-la com o que foi anteriormente planejado, podendo desta forma tomar conhecimento em tempo hábil de alguma divergência que esteja a acontecer e adotar práticas e atitudes que contribuam com a correção destas falhas. De acordo com Atkinson (2000, p.581), “controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-

la na trajetória para alcançar seus objetivos (...)”.

Essas descrições se relacionam diretamente com a composição das organizações, e com a visão do que deva ser de fato um controle interno, onde este deve estar presente no planejamento de todos os processos administrativos e financeiros, tendo por escopo avaliar tais operações, garantindo que o objetivo final dos trabalhos executados esteja sendo cumprido, e consequentemente contribuindo para a continuidade das operações na empresa.

Por outro lado, as empresas que seguem somente essas definições, não podem garantir a excelência em seu funcionamento diário, o que torna praticamente impossível, nos dias atuais, a sobrevivência de qualquer tipo de organização, independentemente de seu porte. O que de fato pode assegurar a eficiência dos sistemas que são utilizados pelas empresas, é a forma como estes são aplicados e como são desenvolvidos.

Attie (1998) relata que, o controle interno engloba todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas variadas atividades com o propósito de fazer cumprir cada objetivo então planejado. Controlar algo é ter ciência sobre as causas e efeitos do objeto controlado, sabendo assim aproveitar as informações, e compreender os caminhos que devem ser percorridos, a fim de obter-se um melhor aproveitamento da conduta então adotada.

Um controle interno eficaz é elaborado pela administração para que possa assegurar uma margem de garantia razoável aos procedimentos da organização, onde os objetivos e metas serão alcançados de maneira eficiente e eficaz e com uma minimização em seus custos.

No tocante às características do controle interno, Zenni (2007) explica que este controle é considerado como um sistema, e de acordo com Bio (1996, p. 18), sistema pode ser entendido como “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. E acrescenta que podem ser divididos em abertos ou fechados; sendo que no segundo não ocorre entrada ou saída de nenhum material, enquanto no primeiro ocorrem constantes mudanças de elementos.

Um sistema de controle interno por sua vez, pode ser considerado um sistema aberto, pois há constantes modificações, entradas e saídas de informações e dados, entretanto estas modificações que ocorrem em um sistema de controle interno, não se referem apenas à entradas ou saídas de informações, pois constantemente o sistema passa por modificações em sua própria estrutura a fim de que possa atender às necessidades mais recentes da organização (ZENNI, 2007).

2.2.1 Classificação e Tipos de Controles Internos

Os controles internos podem ser classificados segundo dois critérios, como detectivos, que são os que buscam eventualidades nos erros ou fraudes para que estes possam ser detectados antecipadamente, facilitando assim a correção das causas sem maiores consequências e, como preventivos, que buscam evitar a ocorrência destes erros, para dificultar e desestimular possíveis fraudes (SILVA JÚNIOR, 2000).

Já Oliveira (2001) divide os controles internos em 03, conforme demonstra o Quadro 1:

Quadro 1: Classificação de Controles Internos

CONTROLES INTERNOS	COMPONENTES
Procedimentos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> * Manual de normas e procedimentos; * Segregação de funções; * Atribuição de responsabilidades; * Adequada delegação de funções; * Organograma bem definido e transparente.
Sistema de informações	<ul style="list-style-type: none"> * Captação de dados corretos e confiáveis; * Adequadas análises e registros em tempo adequado; * Adequada análise de custo/benefício.
Sistema contábil	<ul style="list-style-type: none"> * Correta situação financeira patrimonial; * Informações gerenciais conforme as necessidades dos usuários * Sistemas de avaliação de desempenho.

Fonte: Oliveira (2001)

Ainda de acordo com o autor citado, os procedimentos administrativos referem-se à organização política e administrativa da empresa; o sistema de informações é relacionado ao modo com que a administração obtém e produz informações e, o sistema contábil, cujo objeto é o patrimônio da entidade, produz informações gerenciais e de desempenho.

2.2.2 Finalidades dos Controles Internos

Diante do exposto torna-se evidente a importância dos controles internos para o bom

funcionamento da empresa, tendo em vista que a eficiente utilização destes contribuirá significativamente para o crescimento e desenvolvimento da organização como um todo.

Silva Júnior (2000) afirma que existem três objetivos básicos que devem ser continuamente perseguidos a respeito do sistema de controle interno, para que seja possível considerá-lo como eficiente: a) integridade, que compete a segurança de que todas as operações realizadas sejam captadas de forma íntegra pelo sistema contábil; b) existência, refere-se a um controle incorporado ao sistema que garante que a informação captada de fato existe e que foi devidamente aprovada; e c) precisão, que se relaciona com uma adequada captação, pelo sistema, com relação aos valores e quantidades das operações realizadas.

Oliveira (2001) sintetiza os principais objetivos dos sistemas de controle interno, de acordo com os pontos a seguir:

- Assegurar a efetivação das políticas e normas da companhia e da legislação;
- Obter informações apropriadas, confiáveis, com qualidade e em tempo hábil, que sejam úteis para as tomadas de decisão;
- Evidenciar a veracidade dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais;
- Proteger os ativos e garantir a legitimidade dos passivos da entidade;
- Estimular a eficiência pessoal;
- Prevenir erros e fraudes e, no caso de ocorrência, possibilitar sua descoberta e determinar sua extensão, responsabilidade e correção.

É essencial para a organização compreender e colocar em prática cada objetivo que faz parte dos sistemas de controle interno, visando desta forma obter um resultado eficiente e efetivo em seus exercícios de controle.

2.2.3 Implantação e Manutenção do Controle Interno

Os controles internos obviamente devem ser proporcionais ao tamanho da organização, e de acordo com Zenni (2007), os fatores determinantes para a escolha deste controle são, a velocidade e o montante das operações financeiras realizadas diariamente pela empresa, porém no momento da escolha o administrador financeiro deve se atentar e analisar as condições financeiras em que se encontra, para que o custo não seja superior aos benefícios.

Segundo Migliavacca (2002, p. 19), os controles devem ser:

- a) Úteis – A utilidade (muitas vezes difícil de mensurar) do controle interno, tanto o detectivo quanto o preventivo, torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios.
- b) Práticos – O controle interno para ser prático, deve ser: apropriado ao tamanho da empresa e ao porte das operações; objetivo em relação ao que controlar; simples na sua aplicação.
- c) Econômicos – A economia do controle interno deve sempre ser levada em conta, já que é básica para a decisão de se implantar, manter, ou eliminar um controle após uma análise criteriosa da relação custo/benefício.

Pode-se sintetizar o controle interno adaptando-o à três condições (utilidade, praticidade e economia), para que possa causar os efeitos desejados, tornando-se, assim, uma ferramenta que efetivamente auxilie no processo de tomada de decisão dos gestores e não seja apenas um custo excessivo e sem utilidade para a organização.

A manutenção dos controles internos está ligada diretamente ao comprometimento da administração; são seus integrantes os maiores responsáveis pela fixação das regras do jogo, e deles vai depender o sucesso do envolvimento dos funcionários na criação de procedimentos e seu empenho na execução das tarefas para melhor funcionamento do sistema (ZENNI, 2007, p. 27).

Os colaboradores devem estar devidamente de acordo com as práticas de controle, bem como a par de suas responsabilidades na empresa. Migliavacca (2002) afirma que a integridade e a competência do pessoal são indispensáveis para a atividade de controle exercida pela administração. O nível da equipe pode variar em função de vários elementos (como tipo de atividade da empresa, região, educação, remuneração), mas algumas normas devem considerar procedimentos uniformes para todos como: contratação, avaliação, remuneração e treinamento.

A implementação e manutenção de um bom sistema depende da política de desenvolvimento da gestão de pessoas, são as pessoas que exercem o controle interno mediante normas estabelecidas, logo a falta de motivação, a frustração, o desinteresse e a revolta podem prejudicar qualquer sistema de controle.

2.3 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DO SETOR FINANCEIRA

De acordo com Weston e Brigham (2000), o controle financeiro está localizado na fase de implementação dos planos, pois este caracteriza-se como um processo de ajustamento e

feedback para: (1) assegurar que os planos realmente sejam seguidos; e (2) modificar os planos existentes a fim de melhor responder à mudanças no ambiente operacional.

O setor financeiro de uma empresa em termos de controle pode ser classificado, como o de maior relevância, pois este envolve atividades associadas à recursos facilmente disponíveis ou que podem ser facilmente transformados em capital, a exemplo dos setores: contas a receber, contas a pagar, caixa e bancos.

2.3.1 Contas a Receber

Entende-se Contas a Receber (CR) como sendo dívidas de clientes com a empresa que tenha efetuado um serviço ou compra de algum produto a prazo. Em conformidade com Zenni (2007), o setor de CR engloba as tarefas de uma organização durante todo o ciclo financeiro, e este se inicia pelas vendas, que quando realizadas a prazo, são lançadas no contas a receber, que logo depois são concluídos no momento do seu recebimento. “Contas a receber constitui um saldo devido de um cliente” (WESTON; BRIGHAM, 2000, p. 432).

É útil afirmar que o controle destas contas possibilita ao gestor o monitoramento dos valores totais a arrecadar dentro de um período de tempo, destaca-se também a importância de se conhecer os clientes inadimplentes e os que pagam em dia, pois esta informação ajuda a criar uma programação de cobrança e fazer uma previsão do quanto poderá receber em um determinado período.

O controle das CR como já mencionado, deve iniciar no setor de vendas onde são realizadas atividades de exposição e de saída de mercadorias e execução de serviços. Nesse sentido, Almeida (1996) afirma que deve haver controles desde à concessão de crédito, à emissão de notas fiscais, à contabilização das operações, aos cálculos de custos das vendas e à apuração do lucro bruto.

Levando em consideração que as vendas podem ser realizadas à vista ou a prazo, sendo a primeira forma caracterizada pelo recebimento em espécie, as vendas a prazo têm seu recebimento efetivado apenas quando acontece a compensação de cheques pré-datados do cliente, quando do pagamento de duplicata, boleto ou carnê, ou ainda por meio de outra modalidade de cobrança menos usual. Logo, são as vendas a prazo que dão origem à contabilização no setor de contas a receber da empresa.

Contas a receber, segundo Braga (1995), são créditos concedidos aos clientes em venda de mercadorias ou prestação de serviço em certo momento, estabelecendo um limite de valor para este crédito.

A maioria das empresas vende a crédito, porém, é necessário considerar alguns fatores antes de fazer a escolha de como será feita a administração de contas a receber (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

- O tipo de negócio;
- Conhecer a política de crédito dos concorrentes;
- Analisar o nível de renda dos clientes;
- Ter conhecimento sobre a disponibilidade de capital de giro da empresa.

Para assegurar que o controle das CR terá eficiência, é necessário ter conhecimento destes pontos, pois após uma análise dos mesmos, o gestor financeiro poderá tomar um norte com relação a liberação de crédito para seus clientes.

Outro item de grande relevância na administração dos recebíveis, é também destacado por Gitman (2004, p. 520), como um dos objetivos deste setor “dispor de contas com a maior rapidez possível, sem perder vendas com a adoção de técnicas de cobrança muito agressivas”. A continuidade deste objetivo abrange três tópicos: seleção e padrões de crédito, prazos de crédito e monitoramento de crédito.

Conforme Gitman (2004), a seleção de crédito compreende a aplicação de métodos para definir os clientes que merecem receber crédito. De acordo com o autor uma técnica conhecida de seleção consiste nos cinco Cs do crédito:

1. **Caráter:** Verificar o histórico de compras do cliente, e analisar seu cumprimento das obrigações, bem como a pontualidade para com os mesmos;
2. **Capacidade:** Averiguar a capacidade de solvência do cliente com base em uma análise de suas demonstrações financeiras, dando ênfase à seu fluxo de caixa;
3. **Capital:** Observar com cautela o volume de dívidas à vencer do cliente em comparação com seu capital de giro;
4. **Colateral (garantia):** o volume de ativos que o cliente têm a sua disposição para usar como garantia de crédito, pois quanto maior o número desses ativos maior a capacidade da empresa em recuperar fundos caso o cliente não cumpra com suas obrigações;

5. Condições: Estar atento às condições econômicas de modo geral e quaisquer condições que possam afetar o mercado.

Os prazos de crédito são os prazos oferecidos aos clientes aos quais a empresa concede o crédito, usualmente estes prazos possuem relação direta com o tipo de atividade que a empresa trabalha, por exemplo: empresas que trabalham com produtos perecíveis tendem a trabalhar com prazos mais curtos, pois seus produtos possuem valores limitados para garantia; já empresas que trabalham com produtos sazonais tendem a adaptar seus prazos de acordo com o ciclo de produção (GITMAN, 2004).

A empresa deve estar atenta também ao monitoramento do crédito liberado para os clientes, pois o controle neste sentido deve ser contínuo a fim de que não ocorram eventualidades que ponham em risco a liquidez da empresa.

Gitman (2014, p.527) afirma que o monitoramento “trata-se de uma revisão contínua das contas a receber para verificar se os clientes estão pagando de acordo com os prazos de crédito estabelecidos”. O monitoramento é essencial, pois ajuda a identificar a existência de problemas com relação a inadimplência de clientes por exemplo, além disso no monitoramento incluem algumas técnicas de cobrança que auxiliam na gestão dos recebimentos, como cartas, telefonemas, visitas pessoais, agências especializadas em cobrança e ação judicial.

É relevante considerar que:

$$\text{CR} = \frac{\text{Vendas a crédito}}{\text{por dia}} \times \frac{\text{Extensão do período}}{\text{de cobrança}}$$

O CR certamente é um dos setores mais importantes da empresa pois inclui o ingresso de valores, do qual depende de manutenção e desenvolvimento, para que possa garantir estabilidade financeira à empresa. O controle de contas a receber deve ser combinado com o controle das saídas de recursos, pois ambos devem estar sincronizados a fim de não prejudicarem o capital de giro da empresa.

2.3.2 Contas a Pagar

Dentre os principais controles financeiros, pode-se salientar que é de suma importância para a empresa o Contas a Pagar (CP), onde está diretamente relacionado às compras da

organização, assim deve-se ter uma atenção especial para com este setor, tendo em vista que muitas decisões são tomadas a partir da análise do mesmo.

Assim como às vendas em uma organização, as compras podem ser efetuadas à vista e a prazo, sendo as primeiras pagas no ato da compra e as segundas, incluídas no contas a pagar da empresa, e posteriormente registradas como obrigações e pagamentos a fornecedores, importantes para a manutenção dos negócios e do capital de giro (ALMEIDA, 1996). O crédito obtido pelas empresas para compra de matéria-prima a fornecedores, pagamento de mão-de-obra e demais custos e despesas a serem quitados dentro de um determinado tempo são incluídos no CP.

Conforme Gitman (2004, p. 542), “a medida que as vendas aumentam, as contas a pagar crescem em resposta às compras cada vez maiores, necessárias para produzir em níveis mais altos”. Assim as obrigações a pagar também aumentam, na medida em que os salários aumentam juntamente com o crescimento da necessidade por mão-de-obra, o que praticamente obriga a empresa a racionalizar seus custos para que não prejudique sua liquidez.

O mesmo autor acrescenta que pode-se definir a gestão de pagamentos como a atividade de administração do tempo entre a compra de matérias-primas e a remessa do pagamento ao fornecedor. Cada compromisso a pagar que a empresa assume perante terceiros, deve ser baseado em documentos, como uma cópia da nota fiscal, duplicata, boleto de cobrança bancária, ou mesmo um formulário simples de pedido ou orçamento, cópia de cheque pré-datado ou formulário interno em que conste pelo menos o nome do credor, o valor e a data do compromisso, para acompanhamento do gestor financeiro estes dados podem ser lançados em uma planilha, formulário ou outro tipo de documento, de tal forma que permita que com um simples olhar, possam ser observados todos os compromissos vigentes, com suas respectivas datas e valores.

Outra definição a respeito das CP é o crédito comercial que segundo Weston e Brigham (2000, p. 482) “constitui-se em débito entre as empresas, com origem nas vendas a crédito, sendo registrada como uma conta a receber pelo vendedor e uma conta a pagar pelo comprador”.

No geral, pode-se considerar como CP todas as compras ou serviços, que sejam representados através de uma nota fiscal ou outro documento que justifique a despesa, e este precisa constar dentro do planejamento de pagamentos da organização. Destaca-se ainda a importância do controle das CR para o controle de CP, pois para que a organização mantenha seus compromissos em dia, é necessário que haja uma programação também nos recebimentos,

outra particularidade que deve ser utilizada diz respeito a um sistema para registro e controle das entradas e saídas, permitindo desta forma clareza nos pagamentos e recebimentos da organização.

2.3.3 Caixa e Bancos

Da mesma forma como na administração de caixa, é necessário que haja um acompanhamento diário das operações bancárias, o controle dos bancos tem por finalidade mostrar as disponibilidades da empresa, para executar suas movimentações financeiras, verificar sempre os saldos mantidos em contas bancárias é essencial para efetuar pagamentos, saques, emissões de cheques entre outras operações que acontecem diariamente. “O setor de caixa e bancos centraliza as operações de maior liquidez da empresa e merece controle especial” (ZENNI, 2007, p. 33). Tomando como base o pensamento do autor, vê-se a importância desse controle para o cumprimento das obrigações da empresa, e para seu consequente desenvolvimento.

A respeito da escolha do banco, Weston e Brigham (2000) afirmam que, “as pessoas cujo único contato com seu banco é por meio de serviços de cheques geralmente escolhem um banco pela conveniência de sua localização e pelo custo competitivo de seus serviços”. Contudo, as empresas que trabalham também com empréstimos em seu banco devem estar atentas a outros critérios, um tomador potencial, por exemplo, deve procurar estabelecer relações mais diretas com o banco e saber identificar as diferenças que existe entre um banco e outro.

Ainda segundo estes autores algumas das diferenças a se observar, são relativas a: disposição de assumir riscos, conselhos e assessorias, fidelidade aos clientes, especialização, tamanho máximo do empréstimo dentre outros serviços. Dentro desta colocação, Braga (1995) atesta que, a manutenção de um bom relacionamento bancário constitui um aspecto crucial na administração de disponibilidades, levando em consideração que esta é uma peça fundamental nas tomadas de decisões financeiras.

Acerca do setor de caixa e bancos, tem-se, em conformidade com Silva Júnior (2000), algumas questões principais:

- Pagamento em dinheiro de contas menores e em cheque para as de maior montante;

- Boletins para recebimentos e pagamentos;
- Garantia de que todos os recebimentos serão depositados;
- Contagem de surpresa dos fundos de caixa;
- Controle das transações com as instituições financeiras;
- Acesso às senhas;
- Pendências de conciliação bancária;
- Descrição e histórico das operações.

2.3.4 Auditoria nos sistemas de controle interno

A auditoria é uma atividade essencial para a organização, pois é ela que possibilita a visualização, que dá à empresa maior crédito perante seus investidores, assim como contribui para a padronização das operações e o controle dos ativos.

Para Franco e Marra (2000, p. 26), a auditoria é considerada como:

A técnica contábil que – através de procedimentos específicos que lhe são peculiares, aplicados no exame de registros e documentos, inspeções, e na obtenção de informações e confirmações, relacionados com o controle do patrimônio de uma entidade – objetiva obter elementos de convicção que permitam julgar se os registros contábeis foram efetuados de acordo com os princípios fundamentais e normas da Contabilidade e se as demonstrações contábeis deles decorrentes refletem adequadamente a situação econômica- financeira do patrimônio, os resultados do período administrativo examinado e as demais situações nelas demonstradas.

Sá (2000) define auditoria como sendo, uma tecnologia contábil aplicada para exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil visando apresentar sugestões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos que tragam melhorias para a empresa.

A auditoria interna é imprescindível, pois é através desta que o gestor poderá identificar a ocorrência de fraudes e, presume-se ainda que a possibilidade de ocorrência nas pequenas empresas, onde geralmente são utilizados dois sistemas de contabilidade, um para atender à legislação e outro para fins gerenciais, seja ainda maior a ocorrência de erros, dada a facilidade de manipulação das informações.

Como visto anteriormente, diante das opiniões dos autores, a auditoria surgiu com o propósito de averiguar a veracidade das demonstrações contábeis e certificar a realização efetivas das normas internas. No entanto, o mercado modificou-se muito e, o número de transações constantes da atividade financeira empresarial tornou-se muito elevado para ser contemplado por completo pela auditoria.

Em concordância com Cardozo (1994), que afirma que após estudos detalhados, os auditores concluíram que o trabalho de análise de comprovantes e registro poderia ser reduzido, sem afetar a eficiência, mediante utilização de testes limitados. E, nessa nova conjuntura, os controles internos assumiram vital importância nas organizações, pois, determinado o grau de segurança destes, pode-se estipular o quanto a auditoria deve aprofundar seus testes.

2.4 A EMPRESA FAMILIAR (EF)

Em termos históricos, as EF se apresentam como uma perspectiva de desenvolvimento, sobretudo na economia. Isto pode ser comprovado através do pensamento de Avelar (1998, p. 5): “que as empresas familiares são maioria em todo o mundo, chegando a representar cerca de 90% do total das empresas instaladas”.

No Brasil, as EF surgiram ainda com as capitânicas hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal (OLIVEIRA, 2010). Todo e qualquer tipo de negócio tinha base familiar, e a forma mais comum era a propriedade rural, apenas mais tarde, com o decorrer do tempo, começou a haver falta de produtos que pudesse atender a todos os desejos e necessidades dos indivíduos, assim as pessoas passaram a trocar um produto pelo outro, o que deu origem ao comércio.

Na concepção de Gandra (1999), uma análise detalhada das chamadas empresas familiares mostra que elas não são um grupo tão uniforme, o que se torna necessário e útil dividi-las em dois grupos. O primeiro corresponde às empresas menores (pequeno e médio porte), que têm capital fechado e possuem um controle centralizado, já o segundo grupo é formado pelas empresas maiores (grande porte), de capital aberto e controle descentralizado, com vários setores definidos.

Torna-se complexo definir com precisão o que venha a ser uma EF, existem descrições distintas e até divergentes de vários autores, porém a definição mais clara pelo que parece, é a

que considera a relação propriedade e gestão, ou seja, a que um ou mais membros de uma família exercem a maior parte de seu controle administrativo simplesmente pelo fato de serem os proprietários da maior parte do capital.

Isto pode ser confirmado através do pensamento de Adachi (2006, p. 17) onde ele explica que:

apesar das diversas publicações existentes a respeito das empresas familiares, não é um tarefa simples encontrar uma definição pacífica acerca desse tema, tampouco é fácil apresentar uma conceituação inédita sobre empresa familiar, já que inúmeros autores já fizeram esta definição.

Este mesmo autor define a EF como, “toda organização na qual uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão envolvendo o controle da sociedade e, envolvendo o controle da sociedade e, eventualmente, participam da gestão” (p. 18).

Para Juste (2004) empresa familiar é uma organização que visa obter lucros através dos proprietários, incluindo membros da família, como pais, filhos, irmãos ou mesmo outras gerações como primos, advertindo que além da complexidade das famílias que são uma organização de múltiplas diferenças, existe na administração da empresa algumas particularidades que surgem com tantas contestações como, por exemplo, os conflitos de autoridade e poder, que são difíceis de gerir pela presença de sentimentos pessoais envolvidos. De acordo com Lodi (1986) o que de fato define uma empresa como familiar é a influência mútua entre a família e a empresa.

Lansberg et al. (1996, p.11) apud Oliveira (2010, p.7):

afirmam que aproximadamente 70% das empresas em todo o mundo pertencem a famílias; esse percentual pode aumentar para as duas próximas gerações, se forem consideradas algumas vantagens das empresas familiares quando se analisa sua preparação para o futuro, se alguns aspectos, tais como:

- as empresas familiares se dão melhor que as outras no tocante às questões de qualidade, pois o nome da família é associado aos produtos e serviços que são oferecidos ao mercado; e
- as empresas familiares trabalham com um horizonte de investimentos mais amplos, pois enquanto as outras empresas são obrigadas a responder rapidamente aos acionistas, reduzindo custos e, muitas vezes, saindo do ramo nos momentos difíceis, as empresas familiares conseguem, em significativo número de vezes, suportar os desaquescimentos da economia e continuar comprometidas na relação família x empresa x mercado.

2.4.1 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.

Serão apresentadas a seguir as principais características das micro empresas familiares (SEMLER, 1988):

- Agilidade no processo decisório;
- Ideias criativas atendem necessidades;
- Comunicação informal e horizontal;
- Falta de visão crítica do próprio gestor;
- Falta de planejamento estratégica a 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;
- Desprezo de técnicas modernas de administração;
- Comunicação e sistema de informações ineficazes;
- Custos pagos sem análise e preceitos, lucros e resultados vistos de modo superficial.

Tomando como base as características descritas pelo autor, percebe-se que a EF possui pontos fortes que certamente a colocam em vantagem competitiva quando comparadas a outras empresas, entretanto devem ser observado alguns fatores, a exemplo da falta de profissionalismo, que influencia diretamente nos resultados da organização.

Adachi (2006) classifica a EF em três critérios que vão de acordo com o seu controle, a empresa de um só dono, a empresa de irmãos-sócios, e a empresa de parentes. Para o autor, a primeira classificação diz respeito a primeira geração da empresa, quando o fundador ainda está presente e atua como líder dos negócios, a segunda classificação ocorre para empresas que já passaram por um processo de sucessão, onde geralmente os filhos do fundador assumem, o que os torna proprietários da empresa, e finalmente a terceira é a organização que já passou por

mais de um processo de sucessão, cuja sociedade agora é formada por membros da terceira geração em diante.

Segundo o mesmo autor, outras características estão também associadas a essas classificações, conforme o quadro 02, a seguir:

Quadro 2: Características das empresas familiares conforme o nível sucessório.

Empresa de um só dono	Empresa de irmãos-sócios	Empresa de parente
Primeira geração;	Segunda geração;	Terceira geração;
Figura do dono;	Sócios que são irmãos;	Sócios que são primos;
Controle único;	Controle dividido;	Controle fragmentado;
Família se restringe ao cônjuge e filhos;	Ingresso de agregados;	Grande número de familiares;
Somente o dono trabalha na empresa;	Possibilidade de emprego vitalício para os filhos;	Maioria dos parentes não trabalha na empresa;
Cultura única do fundador e da organização;	Influência de novas culturas;	Cultura dissipada e diferente;
Interesses familiares e da empresa são os mesmos;	Início da divergência entre interesses;	Interesses particulares x as necessidades da empresa;
Relacionamento de marido e mulher, quando o dono não decide sozinho;	Sinergia entre irmãos ainda é forte;	Elo entre primos é basicamente econômico;
Dono é o diretor e único sócio;	Grande confusão entre sócio e diretor;	Maior noção da diferença entre sócio e diretor;
Dono trabalha no negócio;	Irmãos delegam o trabalho;	Primos controlam os resultados;
Empresa pequena;	Empresa estável;	Organização mais estável e complexa;
Patrimônio unificado;	Patrimônio dividido;	Patrimônio diluído;
A empresa é o dono.	Conflito: identidade própria x independência financeira.	Grandes pressões para alienações de ações.

Fonte: Adaptado de ADACHI (2006)

A primeira geração ou empresa de um só dono caracteriza-se por uma empresa mais fechada, onde o fundador da empresa é o seu gestor e possui um controle absoluto de todas as decisões, pois somente este é responsável pela organização nesta fase, nas empresas de irmãos-sócios que são a segunda geração da empresa familiar o controle da empresa já acontece de forma dividida, pois nesse momento já houve uma primeira sucessão e os filhos do fundador

são os novos responsáveis da organização, é também nesta fase onde inicia a divergência de opiniões dentro da empresa.

A empresa de parentes ou terceira geração é composta por sócios que são primos, este é o momento que já aconteceu à segunda sucessão, o controle acontece de forma fragmentada devido a um maior número de membros da família, e o contato entre estes membros envolvidos acontece basicamente de forma econômica.

Outro aspecto relevante a respeito da EF é que as pessoas que trabalham na mesma sentem-se mais confortáveis, isto ocorre pelo fato de serem proprietários ou membros da família do proprietário. Porém há uma crítica em relação a isto, tendo em vista que pode ocorrer a perda do profissionalismo por parte destes, em decorrência do conforto do ambiente ser relacionado ao conforto do lar.

De acordo com Adachi (2006), as empresas familiares de um só dono apresentam ainda alguns problemas semelhantes, que são agrupados da seguinte forma: estrutura organizacional informal, gestão empresarial desorganizada, confusão entre empresa e família e camuflagem dos problemas, que apesar de ser o último não deixa de ser importante, tendo em vista que esta prática é totalmente prejudicial à saúde da organização em especial as empresas consideradas familiares.

Por conseguinte, entender as características das EF torna-se elemento importante para sua melhor compreensão, pois, o que pode originar as dificuldades é o desconhecimento dos problemas, em especial os de relacionamento entre família e empresa.

2.4.2 Relacionamento com a contabilidade

A importância de se manter um relacionamento cômodo com a contabilidade está justamente no fato de que a mesma fornece a organização relatórios imprescindíveis a seu funcionamento. As operações financeiras e contábeis de uma empresa estão, geralmente, sob o comando do vice-presidente financeiro, no tocante essas funções estão intimamente relacionadas e em geral chegam a se confundir; de fato, a Administração Financeira e a Contabilidade nem sempre se distinguem facilmente (FERNANDES FILHO et al., 2010).

Para Gitman (2004, p.9) existem “duas diferenças básicas entre Finanças e Contabilidade: a ênfase no fluxo de caixa e na tomada de decisão”. Este mesmo autor completa

que em pequenas empresas, costumeiramente apenas o gestor assume a função financeira, já nas grandes empresas, muitos contadores estão intimamente envolvidos em várias atividades financeiras da organização, porém as pequenas empresas e de modo especial as EF estão a depositar este papel de gestor das finanças nas mãos de um contador que trabalha de forma terceirizada.

Diante disso, torna-se relevante o papel da Contabilidade, enquanto provedora de informações para o processo de tomada de decisões dentro da empresa, o que envolve, além dos procedimentos tradicionais, a análise e comunicação das informações, por meio de relatórios, de acordo com as necessidades da organização, além da manutenção de um relacionamento estreito que certamente servirá de suporte para a empresa.

2.4.3 Tomada de decisão

Ao passo em que o contador volta sua atenção para a coleta e apresentação de dados financeiros, é tarefa do administrador financeiro analisar os demonstrativos contábeis, desenvolver dados adicionais e tomar decisões, baseando-se em suas avaliações acerca dos riscos e retornos próprios do mercado.

“O processo de tomada de decisão é uma tentativa racional, por parte do gestor, de atingir os objetivos da empresa, que requer muito cuidado e uma análise profunda de todas as informações disponíveis” (MOREIRA, 1999, p. 28).

O papel do contador é fornecer dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas, presentes ou futuras da empresa, já o administrador financeiro deve utilizar esses dados, na forma como se apresentam ou após realizar alguns ajustes, e os tomar como um importante insumo ao processo de tomada de decisão. Evidentemente, isso não significa que os contadores não possam tomar decisões nem tão pouco que os administradores financeiros não colem dados; mas, as ênfases principais da contabilidade e de finanças são muito distintas (GITMAN, 2004).

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Nesta seção serão apresentadas algumas informações acerca do ambiente que foi escolhido para pesquisa, visando inteirar o leitor com as principais características da empresa estudada, vale destacar que as informações então apresentadas foram retiradas do site da própria empresa.

- **Eletro Laser**

A empresa Antônio de Araújo Amorim conhecida pelo nome fantasia Eletro Laser possui o CNPJ: 02.445.490/0001-65, e trabalha no seguimento Comércio Varejista de Material Elétrico, tendo sede na Rua Jeová Bezerra, 68 Centro- Patos/PB. O atual gestor da empresa, o senhor Antônio como é conhecido foi seu fundador e funcionário atuante desde sua abertura no mercado, hoje a empresa possui um total de treze colaboradores.

Atingindo todos os públicos da cidade de Patos-PB e cidades circunvizinhas, os principais produtos oferecidos pela empresa são: automação, chuveiros elétricos, conectores, disjuntores, ferramentas, iluminação, interruptores, leds, entre outros.

Fundada em 01 de abril de 1998, a organização em questão possui uma trajetória de crescimento e desenvolvimento dentro de seu ramo de atividade, sendo a pioneira em sua forma de comércio e transformando-se numa referência em eletricidade na cidade que atua. Desde sua fundação a empresa passou por algumas mudanças com relação a sua oferta, em 1999, ampliou sua oferta de produtos, passando a vender também pisos e louças, em 2003, passou unicamente ao segmento elétrico. Em 2005, os resultados sempre ascendentes propiciaram a criação de uma segunda empresa a Eletro Laser Serviços Ltda. que atualmente estendeu-se por todo o sertão da Paraíba e em 2010 surge mais uma empresa a Eletro Laser Tintas, completando assim o Grupo Eletro Laser.

Missão: “Comercializar produtos elétricos e prestar serviços elétricos com eficácia e excelência, assegurando um atendimento diferencial ao cliente, rentabilidade da empresa de forma sustentável e responsabilidade social, prezando sempre pela melhoria contínua, satisfação do cliente e colaboradores”.

Visão: “Ser uma das mais bem sucedidas empresas de materiais elétricos e de prestação de serviços, transcendendo gerações, comprometida com o crescimento, efetividade

e inovação”.

Valores: Confiança, Ética, Excelência, Inovação, Respeito, Responsabilidade Social, Segurança no Trabalho, Sustentabilidade.

4 METODOLOGIA

A fim de alcançar os objetivos propostos pelo trabalho, encontrando respostas claras que deem apoio a teoria e que sirvam para a resolução do problema de pesquisa, foi definido um método para melhor análise deste.

Segundo Vergara (2007, p. 12) “Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”. Neste sentido o autor fala que é através da metodologia que podemos traçar nosso modo de pesquisa, ou seja, o caminho a seguir a fim de alcançarmos nossos objetivos, bem como a resposta para o problema de pesquisa.

Neste capítulo, serão abordados os aspectos que envolvem a metodologia adotada no estudo, ou seja, a forma utilizada para se alcançar os objetivos propostos. Foram destacados: tipos de pesquisa, universo de análise, técnicas e instrumentos de coleta de dados, tratamento e análise dos dados.

4.1 Tipo de Pesquisa

Para a classificação do estudo, tomam-se como base alguns critérios: objetivos, procedimentos e abordagem, que servirão para melhor compreender a pesquisa como um todo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois têm como finalidade explicar as características de determinada população (GIL, 2010). Uma vez que a base desta explicação se dá por meio da exposição das características do objeto de estudo com variáveis pré-estabelecidas. Ainda conforme Santos e Candeloro (2006) a pesquisa descritiva tem como propósito descrever as particularidades de determinado fenômeno ou acontecimento, correlacionando as suas variáveis.

Com relação aos procedimentos utilizados, refere-se a um estudo de caso que por sua vez “caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações” (ACEVEDO; NOHARA, 2010, p. 50). Ainda para Cervo, Bervian e Da Silva (2007) o estudo de caso é uma forma de pesquisa sobre determinado indivíduo ou grupo e busca analisar vários aspectos sobre sua existência e relacionamento.

Os autores então referenciados conceituam o estudo de caso como uma pesquisa que tem como finalidade assimilar de forma segura e profunda determinado evento, podendo ser,

uma organização, a fim de que possa ser feita uma análise em uma determinada circunstância, e que seja possível a construção de hipóteses que envolvam o assunto então pesquisado.

Por fim, apresenta-se que quanto à abordagem a pesquisa é qualitativa, e segundo Dias e Silva (2010, p. 46) “envolve o uso de dados qualitativos obtidos em entrevistas, documentos e observações para a compreensão e explicação dos fenômenos”. Ainda para Martins (2010) este tipo de pesquisa caracteriza-se por mergulhar na profundidade dos fatos, fazendo isso de forma compreensiva e levando em conta toda sua complexidade e particularidade.

4.2 Universo de Análise

Para melhor compreensão do universo de análise, deve-se inicialmente determinar se as informações ou dados serão obtidos por meio de toda a população ou por apenas uma parcela significativa da mesma. Segundo Marconi e Lakatos (2003) nem sempre é possível pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que se deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à necessidade de tempo.

Segundo Roesch (2012, p. 138) “Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. E a amostra por sua vez, de acordo com a autora é entendida como “um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”. Pode-se compreender desta forma que a população representa o todo, e a amostra representa uma parcela desta população, que é usada para facilitar o processo de coleta de dados.

Tendo em vista a compreensão sobre o universo de análise, destaca-se que a população analisada foi uma empresa familiar que trabalha no ramo de materiais elétricos situada na cidade de Patos/PB, que conta com um total de treze colaboradores, dentre eles: três diretamente ligados ao setor financeiro. Desta forma a amostra selecionada foi de um colaborador, sendo ele a gerente financeira da organização.

Existem dois tipos de amostragem, a probabilística e a não probabilística, a primeira se caracteriza como aquela que toma como base as leis estatísticas e a segunda se fundamenta nos preceitos do autor (ACEVEDO, 2010). Isto é a probabilística é baseada em dados e a outra em critérios subjetivos. Por conseguinte o presente estudo foi constituído por uma abordagem não probabilística por conveniência, levando em consideração os critérios da autora que

encontrou acessibilidade para aplicação da pesquisa.

4.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Como instrumentos de coleta de dados para alcance dos objetivos propostos neste estudo, foi utilizado uma entrevista com roteiro estruturado, que de acordo com Vergara (2007) se caracteriza por um procedimento onde são feitas algumas perguntas a alguém que oralmente busca respondê-las.

A entrevista pode ser também entendida como uma técnica que envolve duas pessoas em uma situação “face a face” onde uma delas lança os questionamentos e a outra os responde (GIL, 2010). Também é considerada uma das mais importantes técnicas para estudos de caso, tendo em vista que é possível colher as informações necessárias ao estudo e ao mesmo tempo fazer uma observação das características internas da empresa, o que contribuirá para uma melhor análise das respostas.

Desta forma o roteiro de entrevista constituiu-se de 35 perguntas, elaboradas pela própria pesquisadora tomando como base a literatura abordada, onde as respostas foram obtidas diretamente com a gerente financeira da organização através de uma gravação do momento da entrevista visando manter uma maior integridade dos fatos então discutidos. A coleta de dados ocorreu no período de outubro de 2014, e o roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

O quadro 03, a seguir, apresenta como se constituiu o roteiro de entrevista, onde para cada objetivo específico proposto foram formuladas questões pertinentes a este, sendo estas por sua vez capazes de atingir cada um destes objetivos.

Quadro 03: Objetivos e questões do instrumento de coleta de dados

Objetivo geral	Objetivos específicos	Questões
Verificar a gestão do controle financeiro em micro empresas familiares.	Fomentar a importância de uma eficiente gestão financeira correlacionando-a com as MEF;	1 à 9
	Descrever quais métodos são essenciais para se obter um bom controle nos processos financeiros e para o desenvolvimento de uma EF;	10 à 18
	Identificar quais as formas de controle utilizadas pela organização em estudo.	19 à 35

Fonte: elaboração própria (2014)

4.4 Tratamento e análise dos dados

Com relação ao tratamento dos dados, Vergara (2007) o considera a seção na qual são explicitados para o leitor como se pretende analisar os dados então coletados, justificando o modo como foram tratados e se foi adequado aos propósitos do projeto, a autora ainda ressalta que estes dados podem ser tratados com procedimentos estatísticos ou não.

Desta forma, os dados obtidos mediante a entrevista aplicada foram analisados com base na interpretação dos mesmos, e seguidos do posicionamento da autora, bem como de outros autores que pesquisaram a respeito do tema, e de acordo com Roesch (2006), as informações apanhadas pelo pesquisador, são normalmente apresentadas na forma de texto.

Foram feitas análises qualitativas das informações obtidas, interpretando-as e remetendo a conclusões necessárias a fim de desvendar o problema proposto pelo estudo. Por conseguinte foi feito um relatório final, expondo considerações e propostas de soluções.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tomando como base os objetivos propostos neste estudo, busca-se levantar discussões bem como fazer uma reflexão a respeito do tema pesquisado. Visando melhor contextualizar os processos de controle financeiro da empresa Eletro Laser, foi aplicada uma entrevista, elaborada com o objetivo de obter uma melhor análise das dificuldades, dos pontos fortes e fracos da organização. Assim faz-se necessário a abordagem de alguns aspectos da empresa estudada a fim de demonstrar os resultados encontrados acerca dessas informações.

- Planejamento Financeiro

Serão abordados neste tópico aspectos relevantes com relação ao planejamento financeiro na empresa familiar, sabendo a importância do uso desta ferramenta na gestão empresarial, buscou-se analisar como esta é utilizada no dia-a-dia da empresa então pesquisada e como pode influenciar o andamento da empresa.

No momento da entrevista, foi questionado à gerente financeira se existe um programa ou plano de negócio na empresa, a mesma respondeu que existe um planejamento estratégico na organização, contendo uma análise de seus ambientes interno e externo, bem como a definição dos objetivos da organização. Em seguida este questionamento foi direcionado à família, tendo em vista se a mesma possui um planejamento estratégico estruturado, a resposta da colaboradora foi que não existe, o único planejamento existente diz respeito a empresa, mas não envolve um plano com relação a família.

Em conformidade com Gitman (2004), o planejamento financeiro é um perspectiva importante das atividades da empresa, tendo em vista que este oferece orientação para a direção, coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos de forma efetiva. Destaca-se então a essencialidade desta ferramenta dentro da gestão financeira, em especial para empresas de base familiar que estão mais sujeitas ao descontrole, tendo em vista as necessidades pessoais da família.

Posteriormente, foi questionado se a empresa tem objetivos e metas definidas (de forma clara), a entrevistada disse que sim, mas que estas metas são referente apenas ao setor de vendas. Com base na resposta da colaboradora vê-se que as metas da organização são destinadas

apenas a um setor, não tendo portanto uma meta geral da empresa que atinja outros departamentos.

A questão seguinte foi se a empresa têm entendimento do que venha a ser um planejamento financeiro, a resposta da entrevistada foi clara e precisa dizendo que “tem conhecimento, porém não coloca em prática”, desta forma tem-se que a organização é conhecedora dos benefícios do planejamento financeiro, mas ainda não o utiliza, Albuquerque (2010, p. 20) sintetiza que “o planejamento é uma ferramenta importante e imprescindível em todas as diversas áreas dentro de uma empresa, principalmente nas atividades financeiras, pois o planejamento financeiro tende a determinar mudanças dentro da organização”.

Outro questionamento no momento da entrevista foi se os interesses pessoais dos membros da família são os mesmos da empresa, a entrevistada disse que sim, que a família sempre corresponde aos interesses da empresa, o que caracteriza portanto interesses comuns com relação a empresa e a família. Em seguida foi questionado se existe um orçamento geral com as prioridades da empresa, a gerente financeira afirmou que não, “temos uma planilha que registramos todas as despesas e nossas rendas, fazendo assim nossas operações, mas não temos um orçamento com prioridades definidas”.

Moreira (2008) destaca que o plano de investimentos tem por função detalhar os investimentos planejados, especialmente os de ampliação do ativo da empresa, que visam alcançar as metas de produção e vendas fixadas para o futuro. Haja vista a influência de um plano de investimentos ou de um orçamento geral na gestão financeira, torna-se essencial que a empresa adote esta prática, visando seu maior desempenho e seu consequente desenvolvimento.

Foi questionado ainda se a empresa analisa a viabilidade econômica de seus investimentos, a entrevistada afirma que “sim”, o que mostra a atenção da empresa, tendo em vista que antes de qualquer investimento é necessário uma pesquisa de mercado e uma análise dos custos, a fim de que possa ser mensurado o risco e o retorno do investimento.

- Tomada de Decisão

Serão tratados a seguir os questionamentos que dizem respeito à tomada de decisão na organização, visando melhor compreender como ocorre este processo na empresa estudada.

Inicialmente foi questionado a colaboradora se as decisões na empresa são centralizadas, a mesma afirma que não, “a maioria das decisões passa por uma reunião com o *setor administrativo*”. Nota-se assim que a empresa considera a importância da tomada de decisões e busca fazer isto da forma mais conveniente possível para a organização, de forma a minimizar possíveis erros, e otimizar a realização deste processo. Segundo Moreira Jr. e Bortoli Neto (2007) as decisões emocionais são uma das características que existem em várias empresas, até mesmo nas empresas não familiares, porém torna-se necessário perceber que essa gestão emocional tem limites, e que pode colocar algo ou alguém em jogo. Dando ênfase a esta questão vemos a importância da tomada de decisão compartilhada, para que esta não torne-se emocional nem tão pouco corrompida por “caprichos familiares”.

Em seguida, foi questionado com relação a os cargos de chefia, se estes são sempre ocupados por membros da família, a resposta obtida foi “não”, segunda a entrevistada a administração da empresa é descentralizada, e a mesma não depende apenas das decisões dos membros da família. O questionamento seguinte foi se a empresa admite parentes sem qualificação, o resultado também foi negativo, a gerente afirmou que mesmo se tratando de uma empresa com base familiar, antes de qualquer contratação é feita uma seleção, bem como um posterior treinamento para o novo colaborador.

Nesse contexto, as empresas familiares apresentam aspectos culturais próprios, que são influenciados por valores e crenças dos membros da família e que interferem diretamente nas políticas de recursos humanos da empresa (GONÇALVES, 2009). Observa-se assim que o processo de selecionar pessoas na EF vai além dos processos convencionais, pois na maioria das vezes é levado em consideração os aspectos culturais da família e ainda uma seleção baseada na confiança, que acontece por meio da indicação de pessoas para a organização.

Foi perguntado à colaboradora, se as decisões tomadas pelo gestor da empresa são aceitas pelos demais membros da família, a mesma responde que sim, pois como citado anteriormente antes de tomar decisões o setor administrativo é consultado, e as decisões são sempre tomadas visando o bem-estar da empresa, bem como o da família. Dentro desta análise foi questionado se a empresa utiliza os resultados contábeis para tomar decisões, a entrevistada afirma que não, vale ressaltar a importância destes resultados da contabilidade para a empresa, tendo em vista que através deles pode-se avaliar o andamento financeiro da organização. Logo após foi discutido se as experiências passadas são usadas como meio de aprendizagem na gestão da empresa, a resposta da colaboradora foi positiva, levando em consideração que a correta

utilização das informações da empresa é capaz de alavancar seus resultados, vê-se que a empresa está na direção certa, sabendo que a mesma faz uso de casos passados para acertar novamente ou para não cometer erros passados.

Isso pode ser destacado de acordo com o pensamento de Silva (2002), que diz que o produto da aprendizagem pode assumir várias formas, dentre elas a interpretação de experiências passadas de sucesso ou fracasso. Como explica o autor, a utilização de experiências passadas bem interpretadas, são essenciais no dia-a-dia da empresa, tendo em vista que estas facilitam a gestão de eventualidades.

- Controle Financeiro

Sabe-se dos vários aspectos que estão envolvidos e que influenciam a gestão do controle financeiro, além disso, o fato de ser uma empresa de base familiar faz com que outros fenômenos permeiem neste controle, os quais serão abordados neste tópico.

O primeiro questionamento a respeito do controle financeiro na empresa foi se a mesma separa os recursos da empresa dos recursos pessoais, a resposta da entrevistada foi negativa, e a mesma relata que *“as retiradas são feitas de acordo com as necessidades da família”*. Considerando a relevância do controle das entradas e saídas de capital em uma MEF, nota-se que o fato de a empresa ser familiar tem influência em sua forma de organização, tendo em vista que o objetivo de uma EF é satisfazer as necessidades da família. De acordo com Casillas, Díaz e Vazquez (2007), a gestão do patrimônio familiar nas empresas familiares de pequeno porte pode gerar o alto risco de confusão entre as finanças da empresa e as da família, haja vista seu objetivo de vida.

Em seguida foi questionado qual o conceito de administração financeira para a empresa, segundo a gerente, “administração financeira é a melhor utilização dos recursos financeiros”, analisando a forma como a colaboradora expõe sua opinião, observa-se que a mesma tem conhecimento que a correta administração das finanças da empresa, diz respeito a sua melhor aplicação, tendo em vista que a administração envolve o processo de planejar, organizar, dirigir e controle recursos.

Braga (1995) afirma que a administração financeira na empresa é responsável pela obtenção de recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização

do uso desses fundos. Tendo como base o pensamento do autor, confirmamos o conceito colocado pela gerente e destaca-se o uso da administração financeira como uma instrumento para otimização dos recursos da organização.

Posteriormente foi questionado, quais métodos de controle financeiro são conhecidos pela empresa, a entrevistada destacou os métodos de controle de caixa e controle de despesas (contas a pagar). Em seguida foi questionado qual destes métodos a empresa considera essencial, a colaboradora relata “todos que utilizamos são importantes, posso destacar como *um controle muito importante o fluxo de caixa, porém ainda não colocamos em prática*”. Essa questão pode ser ligada ao fato de que como a empresa não possui um planejamento financeiro, também sente dificuldade na implantação de um controle no caixa, tendo em vista que uma ferramenta depende da outra.

Dentro dos questionamentos sobre o controle, foi discutido ainda se existe algum tipo de controle específico pelo fato de a empresa ser familiar, a entrevistada afirma que não existe, logo depois foi perguntado se o fato de ser uma empresa familiar influi no controle financeiro da organização, sem demora a colaboradora relata “influi, pois devido as retiradas de acordo com as necessidades pessoais, alguns recursos deixam de ser investidos”. Com relação ao risco de confusão entre o patrimônio familiar e empresarial Casillas, Díaz e Vazquez (2007), alegam que até mesmo os benefícios conseguidos ao longo de toda vida, são reinvestidos na própria empresa, sendo colocados inclusive os imóveis em nome dela e a empresa consegue até mesmo fazer empréstimos por meio da penhora do patrimônio familiar e pessoal, onde tudo isso implica em elevado risco de perda tanto do patrimônio empresarial como do familiar.

No momento da entrevista correspondendo à outra indagação, a entrevistada destaca que o desenvolvimento da empresa depende de seu controle financeiro, e que o mesmo revela a saúde da organização. Em conformidade com Albuquerque (2010), é fundamental que o controle financeiro seja realizado, pois possibilita mudanças táticas e rápidas para possíveis eventualidades nos processos administrativos, os quais podem colocar em risco o alcance das metas então estabelecidas.

A discursão seguinte foi se a empresa possui algum software para o controle e/ou gerenciamento, a gerente afirma que sim, vale ressaltar a importância do auxílio de um software no controle das operações empresariais, pois através do mesmo é possível registrar de forma precisa as informações gerenciais da empresa, que darão suporte inclusive na tomada de decisões.

Posteriormente foi discutido qual a maior dificuldade para a implantação de uma adequada administração financeira, sem receio a colaboradora responde “separar finanças pessoais da empresarial”, logo observa-se que existe uma deficiência na empresa com relação a essa mistura de contas, isso pode se dever ao fato da inexistência de um planejamento financeiro e ainda por não haver um controle de caixa adequado. Shiroma apud Mello (2010) ressalta que a falta de planejamento, a desorganização e a mistura de contas contribuem para o declínio do negócio. Este mesmo pensamento é confirmado por Galhardo (2011), que aponta que o empreendedor perde o controle total quando percebe que está deixando de pagar as contas de casa e acaba tirando dinheiro da empresa, que tende a quebrar primeiro.

Finalizando os questionamentos a respeito do controle financeiro, foi discutido como a gerente avalia a atual situação financeira do negócio, e ela completou “hoje nos encontramos numa situação boa de crescimento”, onde pode-se destacar que a empresa está buscando a cada dia aumentar seu controle, reconhecendo as falhas e sabendo dos benefícios de uma adequada administração financeira. Por fim, foi questionado como a empresa avalia sua margem de lucro líquido, a colaboradora relata que sempre é feito um cálculo, separando os custos operacionais, despesas e impostos, para assim contabilizarem o lucro líquido da empresa, que segunda a mesma está em uma situação rentável.

Desta forma, pode-se observar que a empresa embora enfrente contratempos com relação à seu controle, encontra-se em uma boa fase financeira, com um crescimento que pode ser percebido por seus gestores, e que pode ser mensurado e analisado seus números.

- Controle interno das contas

Com o intuito de melhor compreender o controle financeiro na empresa estudada destaca-se de forma especial o controle das contas a fim de que seja analisado de forma mais clara as transações rotineiras da empresa, para tanto foram lançados alguns questionamentos, nos quais serão discutidos neste ponto.

Com relação as contas a pagar e a receber foi destacado se existem controles e relatórios que mostrem a real situação destas, a colaboradora relata “existe o controle das contas a pagar através de planilhas, mas a receber ainda não temos um controle geral que mostre a

real situação”, foi discutido ainda qual método a empresa considera indispensável em seu controle, a mesma destaca que no momento o foco da empresa se encontra nas contas a pagar. Percebe-se que a empresa presa por honrar seus compromissos, porém para uma administração financeira eficaz é necessária que o controle das contas a receber seja tão bem evidenciado quanto às contas a pagar, tendo em vista que os recebíveis são responsáveis pelo fechamento de muitas empresas que não possuem este controle.

Para Albuquerque (2010), a finalidade de controlar as despesas e os custos, é proporcionar para a organização um acompanhamento melhor com relação a evolução de seus gastos mensais, podendo verificar o comportamento de cada despesa e permitindo-lhe adotar medidas que possam cortar gastos e reduzir custos, que conseqüentemente irão maximizar o lucro da empresa.

No tocante foi abordado se a empresa tem conhecimento dos índices de inadimplência, a gerente financeira explica “mensalmente inativamos os clientes que estão com contas em atraso, porém não temos nenhuma planilha ou ferramenta que nos dê o valor exato”. Destaca-se aqui a importância do controle das contas a receber, considerando que este serve de fundamento para resguardar a organização da inadimplência dos clientes.

Em seguida foi questionado se é utilizado alguma técnica de cobrança para as contas a receber, a colaboradora explica que “existe o office-boy que faz as cobranças que o departamento financeiro separa pra ele cobrar”. É válido salientar a influência positiva das técnicas de cobrança na organização, porém essa ferramenta deve ser tratada com bastante atenção, tendo em vista que se mal aplicada pode causar danos para a empresa, como por exemplo, a perda de clientes já fidelizados. Segundo Leite (2006) apud Ramos (2008), cobrança é uma atividade que exige estratégias de marketing, modernos processos administrativos e sistêmicos, que sejam aliados a uma equipe de trabalho altamente qualificada e constantemente treinada, possibilitando assim redução de custos e aumento do índice de recebimentos. O autor quis dizer que a técnica de cobrança deve ser bem implementada, envolvendo toda uma série de preparação e estratégia, para que não afete negativamente a imagem da empresa com relação ao cliente.

Foi questionado ainda se a empresa possui histórico de compras a fornecedores, vendas, despesas e investimentos dos últimos seis meses, a entrevistada relata “temos o controle das compras com levantamento das faltas de mercadoria, temos registrado as vendas e as despesas”. Salienta-se então que é essencial para a empresa ter este controle, considerando que

através dele a organização pode se preparar com relação a demanda sazonais, observando o volume comprado e vendido em determinada época do ano, por exemplo.

Ainda dentro desta análise, foi debatido se existe um controle financeiro geral da empresa, incluindo caixa e contas bancárias, contas a pagar e a receber, de acordo com a colaboradora existe, “utilizamos planilhas para nos auxiliar no controle de caixa e contas a pagar, existe também o controle das contas bancárias, só a receber que não temos o valor *exato pois são feitas ‘notinhas de balcão’*”. Percebe-se assim, que a organização possui um controle geral de suas contas, tendo dificuldades apenas em alguns aspectos deste controle.

Finalizando esta seção foi questionado se existem normas ou procedimentos padrões para autorização de transações de capital (como autorização de pagamentos, conferência de caixa, prestação de contas dos pagamentos efetuados), a colaboradora destaca que “o departamento financeiro realiza as transações bancárias e a conferência de caixa diariamente e mensalmente passa para o gestor da empresa”. O que evidencia que o controle não está na responsabilidade de apenas um membro da organização, mas sim conferida a todos do departamento financeiro e ainda ao gestor da empresa.

- Contabilidade

Considerando a importância da contabilidade na gestão de uma micro empresa, destaca-se neste tópico os questionamentos acerca desta temática, e analisamos o envolvimento da empresa com este setor em especial.

Dentro desta análise foi questionado à entrevistada se são feitas avaliações financeiras, acompanhadas de fechamentos periódicos e relatórios de controle, a mesma destaca que sim, mas que são voltadas às vendas e que são feitas mensalmente buscando analisar em especial o faturamento da empresa.

As conciliações ou fechamentos permitem ao gestor acompanhar se todas as entradas ou saídas de numerários foram documentadas. Controles efetivos evitam as perdas nas empresas, como por exemplo, possíveis inadimplências, os fechamentos são também importantes por fornecer dados para as demonstrações financeiras (CUNHA, 2002).

Em seguida foi discutido se busca auxílio da contabilidade sobre a situação da empresa, a colaboradora disse de forma objetiva que raramente isso é feito, desta forma pode-

se entender que a própria empresa analisa sua situação financeira, porém pode-se considerar como um risco levando em consideração que a empresa não possui total controle de suas contas a receber. Uma eficiente administração financeira exige registros contábeis confiáveis para que a partir destes possam tomar decisões de investimento, financiamento e gerir resultados, porém muitas micro empresas utilizam a contabilidade apenas com objetivos fiscais (FERNANDES FILHO et al., 2010).

Posteriormente foi questionado, com que frequência são analisados os balancetes contábeis, a colaboradora explica que esse tipo de análise não é tão casual na empresa e acrescenta “são feitas quando há necessidade”. Para Groppelli e Nikbakht (2006, p.13) “Os demonstrativos financeiros auxiliam os administradores a tomar decisões envolvendo o melhor uso do caixa, a realização de operações eficientes, a melhor alocação de fundos entre os ativos e o financiamento eficaz de operações e de investimentos”.

Diante disso, vale ressaltar a relevância deste método que se faz de extrema importância na gestão financeira, conforme explicado pelo autor, e que é necessário para o crescimento da organização, considerando que o mesmo traz informações precisas que servirão como base para a tomada de decisão.

Por fim foi discutido se é possível para a organização estimar os resultados futuros com base nas demonstrações financeiras, a entrevistada relata que não é possível realizar esta estimativa de forma precisa, pois a empresa não possui os valores exatos de seus recebíveis. Cunha (2002) afirma que através dos demonstrativos, tais como balancetes, balanço patrimonial e demonstração de resultados, entre outros, podemos presumir a situação da empresa, após as diversas operações realizadas considerando um determinado período de tempo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados obtidos, pôde-se observar que o modo de controle financeiro nas empresas de base familiar sofreu transformações no decorrer do tempo, considerando que antes o mesmo era praticamente nulo ou simplesmente não existia, percebe-se que atualmente estas mesmas organizações mantêm uma atenção especial voltada ao tema, tendo em vista que o efetivo controle das finanças possibilitará estabilidade a empresa, tornando-a sólida no mercado. Com base nessa informação alguns enfoques foram destacados tendo em vista melhor compreensão dos resultados do estudo.

Com relação aos aspectos pertinentes ao planejamento financeiro, detectou-se através da pesquisa que a empresa em questão tem conhecimento da importância desta ferramenta, porém não a utiliza de forma efetiva, o que definitivamente a coloca em situação de risco, considerando que o planejamento se bem implementado auxilia a administração da empresa no que diz respeito ao futuro da organização, em especial o departamento financeiro que necessita de projeções futuras para melhor se programar com relação a eventualidades.

No tocante, ressalta-se a tomada de decisão como sendo um elemento chave para análise do departamento financeiro, por meio dos resultados obtidos, constatou-se que a organização busca fazer este processo de forma a minimizar erros, com base em uma decisão conjunta, sendo consultados previamente os demais membros do setor administrativo, e ainda é considerado como relevante às experiências passadas que serviram de aprendizagem, porém alguns elementos essenciais para a tomada de decisão, como por exemplo, os resultados contábeis que trazem de forma precisa a realidade da empresa, não são levados em consideração, o que facilita a ocorrência de uma decisão não condizente com as disponibilidades financeiras do negócio.

No que se refere ao controle financeiro, mediante as informações coletadas foi detectado que o fato de ser uma organização familiar influi diretamente no seu modo de controle, levando em consideração que a finalidade de uma EF é satisfazer as necessidades da família. Entende-se ainda que embora a empresa seja conhecedora do que venha a ser uma administração financeira, não há realiza verdadeiramente, e ainda que existe uma confusão entre o patrimônio da empresa e o pessoal. Porém a empresa utiliza algumas técnicas de controle de forma eficaz e entende que o desenvolvimento da empresa depende essencialmente de seu controle.

Observou-se ainda nos resultados obtidos, que com relação ao controle interno das contas, a instituição pesquisada possui controle total de suas contas a pagar, porém deixa a desejar no que concerne as contas a receber, pois a mesma não possui a realidade exata desses valores, entretanto utiliza técnicas de cobranças e procurar inativar clientes inadimplentes através de um relatório mensal, o que de toda forma não apresenta um resultado geral destes recebimentos. Através dos dados detectou-se que a empresa possui histórico de compra e venda, o que auxilia em planejamentos e em tomadas de decisão, deixando a empresa mais segura de suas escolhas.

Buscou-se ainda analisar aspectos referente ao relacionamento entre a organização estudada e a contabilidade, onde pôde-se perceber que este relacionamento de fato não existe, tendo em vista que a empresa não busca informações com a contabilidade sobre a verdadeira situação do negócio, e ainda que os balancetes contábeis não são sempre analisados, apenas quando surge alguma necessidade, o que já explica o fato de a organização não conseguir estimar seus resultados futuros.

A partir das informações obtidas, percebe-se ser necessária a implementação de ferramentas de controle mais eficazes na organização, em especial ao controle de contas a receber, sendo indispensável que o departamento financeiro, bem como o gestor coloquem esta ferramenta em prática de modo a não acontecer mais falhas nos processos. Sugere-se ainda que seja estabelecido um pró-labore, com intuito de não misturar as contas e os patrimônios, na relação empresa x família.

Por conseguinte, conclui-se que o objetivo deste estudo foi atingido, tendo em vista que através da pesquisa aplicada foi possível perceber aspectos relevantes sobre os processos financeiros de uma EF, além de responder ao problema central do estudo, que pôde ser evidenciado no decorrer do trabalho para melhor compreensão do leitor. Assim sugere-se linhas de pesquisa para trabalhos futuros, como: realizar a pesquisa através de um estudo comparativo, colhendo informações de diferentes empresa estabelecendo uma analogia entre elas; propõe-se ainda a utilização de métodos que possa melhorar a coleta de informações contribuindo para resultados mais expressivos; e ainda a realização de estudos semelhantes em organizações de diferentes atuações.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** 3 ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

ACEVEDO, C.R.; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: Gestão de empresa familiar e solução de conflitos.** São Paulo: Atlas, 2006.

ALBUQUERQUE, Ana Carolina. Uma visão do planejamento e controle financeiro. Monografia: (Graduação em Administração). **Universidade Estadual do Piauí.** 2010.

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um Curso Moderno e Completo.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

ATTIE, William. **Auditoria Conceitos e Aplicações.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

AVELAR, A. **Os desafios das empresas familiares.** Caderno de Economia. Belo Horizonte. 1998.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de Informação: Um Enfoque Gerencial.** São Paulo: Atlas, 1996.

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

_____. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 2008.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças empresarias**. 5 ed. Portugal: McGraw-Hill, 1998.

CARDOZO, Júlio César S. **Controles Internos**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília. n. 87. p. 32-41. 1994.

CASILLAS, José C.; DÍAZ, Carmen; VAZQUEZ, Adolfo S. **Gestão da Empresa Familiar-conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CUNHA, Marco Antônio Nascimento da. O perfil da administração Financeira das pequenas e médias empresas. Dissertação: (Mestrado em Administração). **Fundação Getúlio Vargas**, 2002.

DIAS, Donaldo de Souza; SILVA, Mônica Ferreira da. **Como escrever uma monografia**: manual de elaboração com exemplos e exercícios. São Paulo: Atlas, 2010.

ELETRO LASER. Disponível em: < <http://eletrolaser.com.br/pagina.php?codigo=1#.VGVkHvnF9LE>>. Acesso em: 13. Out. 2014.

FERNANDES FILHO, Olívio; NASCIMENTO, João Paulo de Brito; BORGES, Guilherme de Freitas; SOARES, Keila Graciela Ribeiro; MORAES, Aline Freire de Oliveira; TEIXEIRA, Eliane. Gestão financeira em micro empresas familiares. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2010. Disponível: <http://www.economia.aedb.br/seget/artigos10/522_522_Artigo_Gestao%20Financeira_Final.pdf>. Acesso em: 04. Nov. 2014.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo e BLANC, Georges. O Modelo Fleuriet: **A dinâmica financeira das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditor Contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

GALHARDO, Maurício. **Como separar despesas pessoais das contas da empresa**. [07/10/2011]. São Paulo: Revista Exame.com. Entrevista concedida a Priscila Zuini.

GANDRA, I. **Empresas Familiares Brasileiras**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GITMAN, Lawrence J; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, Livia Possamai. O processo de recrutamento e seleção em empresas familiares. Monografia: (Graduação em Psicologia). **Universidade do Vale do Itajaí**. 2009. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Livia%20Possamai%20Gon%C3%A7alves.pdf>> Acesso em: 05. Nov. 2014.

JUSTE, Antônio Donizeti, **A empresa Familiar**, 1 ed. Editoração Preview – artes gráficas, 2004.

LODI, João B. **A Empresa Familiar**. São Paulo, Editora Pioneira, 1986.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W.; PETTY J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acesso em: 01 Jun. 2014.

MARTINS, G. A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, Fábio Bandeira de. **A importância da administração financeira em micro, pequenas e médias empresas**. 2010. Disponível em <http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/noticias/dicas-e-noticias-franquias/a-importancia-da-administracao-financeira-em-

micro-pequenas-e-medias-empresas>. Acesso em 12.Out.2014.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. **Controles internos nas Organizações**. São Paulo: Edicta, 2002.

MOREIRA, Andréia Cristina. A administração financeira como um instrumento de apoio à tomada de decisões na gestão de contratos. Monografia: (MBA em Gerência Empresarial). **Universidade de Taubaté**. 1999.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento Empresaria- manual de elaboração**. São Paulo: Atlas, 2008.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças Corporativas e valor**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Curso Básico de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

RAMOS, Adilson Semedo. Gestão de crédito e cobrança nas pequenas e médias empresas. Monografia: (Graduação em Economia). **Universidade Jean Piaget de Cabo Verde**. 2008. Disponível em: <http://bdigital.cv.unipiaget.org:8080/jspui/bitstream/10964/198/1/GEST%C3%83O%20DE%20CR%C3%89DITO%20E%20COBRAN%C3%87A.pdf>>. Acesso em: 05. Nov.2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

SANTOS, V.; CANDELORO, R. **Trabalhos acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: RS: AGE, 2006. Disponível em: < <http://books.google.com.br/books?id=REvrU90M2OUC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 11 julho 2014.

SEMLER, Ricardo. **Virando a Própria Mesa**. São Paulo: Rocco, 1988.

SILVA, Sérgio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Revista Ibict**. v. 31, n. 2. 2002.

SILVA JÚNIOR, José Barbosa da. **Auditoria em Ambiente de Internet**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2000.

ZENNI, José Carlos. Sistema de controle interno das contas financeiras em uma empresa de pequeno porte. Monografia: (Graduação em Administração). **Universidade Federal de Santa Catarina**. 2007.

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista

Campus VII – Patos
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas
Curso de Bacharelado em Administração
Aluna: Aline Medeiros de Sousa

Parte I – Caracterização e Público da Empresa

Ramo de Atividade: _____

Ano de Fundação: _____

Número de Funcionários: _____

Número de Funcionários da família: _____

Público Alvo

Classe A Classe B Classe C Classe D Todas as Classes

Parte II - Perfil Sociodemográfico**Sexo**

Masculino Feminino

Faixa etária:

até 20 anos de 31 a 40 anos
 de 21 a 30 anos de 41 a 50 anos acima de 50 anos

Escolaridade

Alfabetizado Ensino fundamental Ensino médio Superior completo
 Superior incompleto Pós-graduado

Carga horária semanal na empresa

- () 25 a 40 horas semanais
 () 40 a 50 horas semanais
 () Acima de 50 horas semanais

Tempo de Trabalho na empresa

- () de 6 a 12 meses () de 3 a 5 anos () 15 a 25 anos
 () de 1 a 3 anos () de 5 a 15 anos () acima de 25 anos

Função que exerce na organização: _____

Parte II – Questionário sobre objeto de estudo**OBJETIVO GERAL**

- **Verificar a gestão do controle financeiro em uma micro empresa familiar;**

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Fomentar a importância de uma eficiente gestão financeira correlacionando-a com as MEF

Questões para atender este objetivo específico (09)

Existe um programa ou plano de negócio na empresa?

A família possui um planejamento estratégico estruturado?

A empresa tem objetivos e metas definidas (de forma clara)?

As decisões na empresa são centralizadas?

Os cargos de chefia são sempre ocupados por membros da família?

Admite parentes sem qualificação?

Separa-se os recursos da empresa dos recursos pessoais?

Experiências passadas são usadas como meio de aprendizagem na gestão da empresa?

Os interesses pessoais dos membros da família são os mesmos da empresa?

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Descrever quais métodos são essenciais para se obter um bom controle nos processos financeiros e para o desenvolvimento de uma EF;

Questões para atender este objetivo específico (09)

Qual o conceito de administração financeira para a empresa?

A empresa têm entendimento do que venha a ser um planejamento financeiro?

Quais métodos de controle financeiro são conhecidos pela empresa?

Quais destes métodos a empresa considera essencial?

Existe algum tipo de controle específico pelo fato de a empresa ser familiar?

As decisões tomadas pelo gestor financeiro são aceitas pelo demais membros da família?

O desenvolvimento da empresa depende de seu controle financeiro?

Qual método a empresa considera indispensável em seu controle?

O fato de ser uma empresa familiar influi no controle financeiro da organização?

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Identificar quais as formas de controle utilizadas pelas organizações em estudo;

Questões para atender este objetivo específico (17)

Existe um controle financeiro geral da empresa, incluindo caixa e contas bancárias, contas a pagar e a receber?

São feitas avaliações financeiras, acompanhadas de fechamentos periódicos e relatórios de controle?

Existem normas ou procedimentos padrões para autorização de transações de capital (como autorização de pagamentos, conferência de caixa, prestação de contas dos

pagamentos efetuados)?

Em relação as contas a pagar e a receber existem controles e relatórios que mostrem a real situação destas?

A empresa tem conhecimento dos índices de inadimplência?

É utilizado alguma técnica de cobrança para as contas a receber?

Possui histórico de compras a fornecedores, vendas, despesas e investimentos dos últimos seis meses?

Busca auxílio da contabilidade sobre a situação da empresa?

Utiliza os resultados contábeis para tomar decisões?

Com que frequência são analisados os balancetes contábeis?

É possível para a organização estimar os resultados futuros com base nas demonstrações financeiras?

Existe um orçamento geral com as prioridades da empresa?

A empresa analisa a viabilidade econômica de seus investimentos?

A empresa possui algum software para o controle e/ou gerenciamento?

Como você avalia a atual situação financeira do negócio?

Como você avalia sua margem de lucro líquido?

Qual a maior dificuldade para a implantação de uma adequada administração financeira?