

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR.

Edilene Nascimento de Oliveira¹

Igor Maciel Esteves Oliveira²

Janieli Ribeiro da Silva³

Priscila Alves de Freitas⁴

RESUMO

O estudo em questão abordará os aspectos da administração financeira em uma empresa de pequeno porte situada na cidade da Serra/ES - Brasil, gerida por pessoas da mesma família, sendo assim, uma empresa familiar, considerando as funcionalidades da gestão aplicada a tal empresa, onde será efetuada uma minuciosa pesquisa para descobrir como o seu sistema financeiro funciona. A pesquisa enfatizará os obstáculos enfrentados pela gestão financeira em pequenas empresas, que possuem uma gestão familiar, podendo conter certas dificuldades características de tais empresas, onde as questões pessoais chegam a interferir nas decisões, afetando os resultados de forma positiva ou negativa, provocando ineficiência nos resultados obtidos pela organização.

Palavras-chave: Administração Financeira; Pequenas Empresas; Gestão Familiar.

ABSTRACT

The study in question will address the aspects of financial management in a small company located in the city of Serra/ES - Brazil, managed by people from the same family, therefore a family business, considering the functionalities of the management applied to such company, where a thorough research will be carried out to find out how your financial system works. The research will emphasize the obstacles faced by financial management in small companies, which have a family management, and may contain certain difficulties characteristic of such companies, where personal issues interfere in decisions, affecting the results in a positive or negative way, causing inefficiency in the results obtained by the organization.

Keywords: Financial Management; Small Companies; Family Management.

¹ Discente do curso de Bacharel em Administração da Faculdade Capixaba da Serra – Multivix.

² Discente do curso de Bacharel em Administração da Faculdade Capixaba da Serra – Multivix.

³ Discente do curso de Bacharel em Administração da Faculdade Capixaba da Serra – Multivix.

⁴ Docente do curso de Bacharel em Administração da Faculdade Capixaba da Serra – Multivix.

INTRODUÇÃO

Toda e qualquer empresa e/ou organização que possui qualquer tipo de circulação monetária, necessita da chamada Administração Financeira, essa que é definida por envolver a gestão de recursos financeiros, para que uma instituição obtenha lucros, maximizando suas riquezas, podendo ser aplicada a diversos meios organizacionais, sendo eles públicos ou privados.

Ao definir suas metas e objetivos de curto, médio e longo prazo, toda empresa precisa adotar medidas, indicadores ou métricas para avaliar tanto o seu desempenho como os seus resultados finais. Esse procedimento é extremamente importante não somente para corrigir possíveis desvios em relação aos caminhos projetados, mas, sobretudo para proporcionar retro-alimentação e estímulo quando a condução dos negócios está sendo feita com sucesso. (CHIAVENATO, pag. 126, 2014)

Quando se pensa em administração financeira, muitos pensam apenas em números contábeis, mas esse setor em uma empresa engloba muito mais que isso, onde o mesmo é responsável pelas tomadas de decisões acerca de investimentos e em objetivos para a empresa, onde tudo depende de como o Capital Financeiro está se comportando. Em empresas familiares de pequeno porte isso não é diferente, devendo ser levado em consideração todo o aspecto administrativo, e principalmente por serem geridas por pessoas do mesmo ciclo familiar, podendo conter empecilhos mais difíceis de resolverem, onde os membros da administração têm dificuldades em diferenciar questões profissionais das pessoais, devendo assim, estabelecer um sistema mais eficiente.

Portanto, o estudo apresentado, vem para agregar o meio da Administração Financeira em pequenas empresas, fazendo se entender de forma concisa e simples as questões que cercam os agravos financeiros e gerenciais de empresas familiares de pequeno porte, em como gerir em meio aos desafios dos conflitos internos.

O tema abordado foi escolhido por se tratar de um dos aspectos mais importantes no setor administrativo das empresas familiares de pequeno porte, sendo assim, se faz necessária a gestão do capital financeiro e do capital humano, onde por sua vez pode se tornar um dos principais fatores para o fechamento de uma organização, de tal modo, a gestão financeira vem como um meio de estabilidade organizacional, caso seja aplicada de forma correta, e que pode enfrentar desafios que a torna instável diante do mercado competitivo.

Diante disso, é possível afirmar que “A Gestão Financeira desponta na atualidade como uma das áreas empresariais mais importantes na condução das empresas rumo a excelência, competitividade e sustentabilidade.” (CHIAVENATO, 2014).

O objetivo central do trabalho é compreender a Administração Financeira dentro de uma empresa familiar e entender os desafios por ela enfrentados, decorrentes de sua própria má gestão, tendo como objetivos específicos, entender quais são os desafios da Administração Financeira em uma empresa familiar de pequeno porte e como alterar o sistema gerencial para um meio formal e profissional.

Perante possíveis crises econômicas, onde empresas de pequeno porte podem ser uma das mais afetadas, existe uma questão de suma importância que tais empresas necessitam estar atentas, que seria: Quais os desafios enfrentados na Gestão Financeira de uma empresa familiar de pequeno porte, do ramo da construção civil localizada no município de Serra/ES? Essa e outras questões pertinentes ao tema foram abordadas de forma simples no projeto.

REFERENCIAL TEÓRICO

Administração

A palavra administração provém do latim *administratio, onis*, que seria o ato de prestar ajuda (DICIO), onde o ramo de estudo pode ser definido de diferentes formas, como os métodos administrativos, governanças, gestão de negócios, sendo públicos ou privados, que em conjunto formam um meio para o qual uma organização consegue atingir seus objetivos, podendo ser aplicadas desde pequenos a grandes negócios, ou em serviços de pessoas autônomas. De acordo com CHIAVENATO (pag. 1, 2011),

A administração é medida e avaliada em função dos resultados que promove por meio da atividade organizada. Ela funciona como uma espécie de elemento catalisador de todo o processo produtivo de uma organização, independente de sua natureza, características, ramo de atividade, tamanho, mercado ou propósito. Sem esse poderoso catalisador, a organização simplesmente não funciona.

A administração determinará a direção ao qual a organização irá, e quais serão os caminhos e métodos imprescindíveis para que a mesma possa alcançar os objetivos e resultados

esperados, como colocado por CHIAVENATO (2011) “a função principal da administração é produzir resultados maiores que os recursos utilizados”.

Para que uma organização obtenha uma boa condição para funcionamento, e que possa cumprir suas metas, é necessário que exista uma boa administração geral, gerando um bom desempenho perante o mercado, portanto, qualquer tipo de empreendimento, seja ele público ou privado, necessita e depende da administração. (CHIAVENATO)

Administração Financeira

De modo geral, a administração financeira compreende-se em sua base como um estudo teórico e prático, fundamentalmente objetivado em garantir uma eficiência maior na organização empresarial, tendo em vista a eficácia na captação e alocação de recursos financeiros, portanto, a administração financeira abrange tanto as questões de carência de recursos, quanto à parte operacional e prática das empresas, tendo em vista uma maior amplitude na gestão financeira da organização (ASSAF NETO; LIMA, 2017).

Sendo assim:

Como praticamente toda a ciência, as finanças corporativas incorporaram em seu escopo as grandes evoluções do mundo contemporâneo. Seus métodos de avaliação e conteúdo conceitual assumiram um caráter bem mais abrangente, elevando sua importância para as empresas (ASSAF NETO; LIMA, pag. 1, 2017).

Devido ao fato de que a administração financeira estar focada na maximização dos resultados, conclui-se que a mesma necessita estar consciente das áreas gerais da organização, de forma a gerir possíveis necessidades de cortes de custos e ou despesas desnecessárias, inovações de produtos ou negócios dentro da empresa, procurando gerar mais com menos, levando a gestão financeira a algo totalmente estratégico, sendo assim, como demonstrado por CHIAVENATO (pag.256, 2011):

Por meio da estratégia, o administrador trabalha como o almirante que dá a orientação ao timoneiro no leme do negócio, decide sobre a condução da rota e atua na direção de todas as atividades internas e externas que fazem parte do navio, ou melhor, da empresa.

Objetivos da Administração Financeira

Os objetivos das finanças em uma instituição podem variar de acordo com o mercado em que a mesma esta inserida, portanto, quando há uma empresa privada que busca vender ou oferecer algum tipo de serviço em troca de valores monetários, pode se pensar que o objetivo baseia-se na obtenção de lucro ou riqueza por parte dos acionistas proprietários de tal organização, onde outra modalidade de empresa pode ser inserida, como as de fins não lucrativos, como ONGs, onde parte dos objetivos advém de propósitos socioeconômicos, e não a riqueza de seus proprietários ou acionistas, como dito por CHIAVENATO (pag.2, 2014):

As empresas são organizações sociais que utilizam dinheiro, recursos e competências para entregar algo ao mercado e atingir determinados objetivos. Quase sempre, esses objetivos estão relacionados com a lucratividade do negócio. Existem empresas lucrativas (em que o objetivo final é o lucro) e empresas não lucrativas (o objetivo final é a simples prestação de algum serviço público, independentemente do lucro). Contudo, mesmo as empresas não lucrativas também buscam o lucro no sentido de se tornarem independentes das verbas do governo ou do mantenedor.

Neste sentido, a administração financeira estará focada de certa forma na obtenção de recursos monetários e na gestão de tais recursos, sendo preciso estabelecer e agregar ‘valor’ à empresa diante do mercado, onde o ‘valor’ pode se entendido como as necessidades que o mercado possui, procurando assim, uma maximização do ‘valor de mercado’ da organização (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN; LAMB. 2013)

Portanto, concluindo assim que;

Fundamentalmente, a administração financeira está voltada para a criação de riqueza, e a orientação básica das decisões financeiras das empresas segue o objetivo principal de maximização da riqueza de seus proprietários. Ao perseguirem esse objetivo, as decisões financeiras não somente beneficiam os investidores da empresa, mas também permitem identicamente que se reflita sobre os recursos econômicos da sociedade, maximizando a riqueza de toda a economia. (ASSAF NETO; LIMA, pag. 13, 2017).

CONTROLE FINANCEIRO

Para que uma organização funcione de maneira a atingir os seus objetivos e resultados esperados, é de suma importância que se tenha um bom controle financeiro, levando em consideração todos os aspectos administrativos e operacionais, onde de modo geral, o controle

financeiro é conceituado basicamente como uma avaliação e gerenciamento de todas as operações financeiras que ocorrem na empresa (SEBRAE, 2016).

O controle financeiro é feito a partir de demonstrações financeiras, como diários de caixa, controles bancários, diários de vendas, controle de contas a pagar e a receber de modo geral, despesas e custos gerais, controles de estoques, em conjunto com as demonstrações de resultados, portanto, é preciso que o gestor financeiro saiba como interpretar tais dados, para saber como está a situação da empresa e quais decisões tomarem (DAFT, 2017), deste modo;

Um gestor deve ser capaz de avaliar os relatórios financeiros que comparam o desempenho da organização com os dados anteriores ou as normas da indústria. Essas comparações permitem que o gestor veja se a organização está melhorando e se é competitiva com outras empresas do setor (DAFT, pag.689, 2017).

Administrador Financeiro

O administrador financeiro quando inserido de forma correta em uma organização, faz parte basicamente de todas as tomadas de decisões desenvolvidas para que a empresa alcance os seus objetivos, dessa forma, os mesmos levam em consideração os custos e os benefícios para a instituição, onde segundo HOJI; LUZ (2019):

[...] a gestão financeira desempenha um dos papéis mais relevantes na empresa, seja nas operações de curto prazo abrangendo caixa, crédito, estoques, contas a receber, contas a pagar etc., ou de longo prazo, compreendendo investimentos, orçamento de capital, estrutura de capital etc. O administrador financeiro deve atentar para a alocação adequada dos recursos disponíveis, que são escassos.

Com a evolução da administração financeira, o gestor financeiro necessita estar atuando de forma global em uma organização, de tal forma, que o mesmo poderá estar ciente de tudo o que acontece constantemente na empresa, desde os meios operacionais aos administrativos, podendo assim, estabelecer certos meios estratégicos de gerenciamento, na captação, aplicação e gestão de recursos gerais da instituição (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN; LAMB. 2013).

O administrador financeiro necessita se preocupar com três quesitos básicos segundo ROSS; WESTERFIELD; JORDAN LAMB. (pag. 4, 2013) para a gestão de finanças, sendo elas:

- **Orçamento de Capital** – É basicamente o gerenciamento e planejamento dos processos

de investimentos de longo prazo, onde o gestor de finanças irá identificar possíveis chances de investimentos que possuam um bom custo benefício.

- **Estrutura de capital** – Trata-se de como a organização irá obter e gerir financiamentos de longo prazo, que necessitam para os investimentos de longo prazo.
- **Administração do capital circulante** – Refere-se à gestão do capital circulante, isto é, o ativo e passivo circulante da organização, garantindo que a empresa possua recursos suficientes para a manutenção de seus processos e operações gerais.

Administração Financeira Familiar

Para apresentar a administração financeira em empresas familiares, é necessário compreender do que se trata uma ‘empresa familiar’, portanto, pode-se dizer que uma empresa familiar é caracterizada principalmente pelo fato de a mesma ter sido criada/fundada por um empreendedor, com a assistência de alguns colaboradores, em conjunto com pessoas do mesmo ciclo familiar que ele, como descrito por DA SILVA (pag.13, 2019):

Empresa familiar é aquela que foi fundada e desenvolvida por uma única pessoa que, com o passar do tempo, compôs a empresa com os membros da família, de forma que esta pudesse assumir posteriormente o comando do negócio. Também é denominada familiar a empresa cujo controle acionário está nas mãos de uma família, que, em função desse poder, detém também o controle gerencial.

No Brasil as empresas familiares representam cerca de 90% dos negócios, sendo que elas podem chegar a gerar 65% do PIB (Produto Interno Bruto) do país, com capacidade de utilizar 75% da força de trabalho, portanto é de suma importância que a gestão de tais empresas seja feita de forma eficiente, e bem planejadas, principalmente por questões econômicas (PETRONI/USP, 2018).

Visto que existe uma importância de tais empresas para a economia, é preciso que as mesmas possuam uma gestão financeira bem elaborada, a fim de alcançar os objetivos buscados, onde cerca de 70% dos empreendimentos familiares fecham após a morte de seu fundador, por não possuírem independência administrativa (PETRONI/USP, 2018).

Um das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares é a separação do que é assunto profissional do pessoal, onde decisões podem ser afetadas por questões pessoais, é até mesmo o envolvimento de gastos pessoais com os gastos da empresa, podendo gerar desfalques financeiros e produtivos, acarretando até mesmo no fechamento da empresa.

O sistema de distribuição de tarefas em uma organização precisa ser bem estruturada e otimizada, para obter um bom desempenho e expansão da empresa, como planejamento estratégico, de forma sincronizada entre os setores da organização (recursos humanos, financeiro, almoxarifado, compras e produção). A gestão de cargos na empresa será responsável pelo monitoramento dos setores, onde se faz necessário a alocação das pessoas qualificadas para tais atividades, para que os riscos sejam menores, para uma eficácia na obtenção dos resultados buscados pela empresa, podendo ocorrer falhas quando um colaborador não qualificado exerça um cargo pelo simples fato de ser alguém do mesmo ciclo familiar, gerando perdas. (CHIAVENATO)

METODOLOGIA

No sentido de uma eficácia maior no estudo do tema abordado, é necessário estabelecer métodos científicos, facilitando e agregando aos resultados de tal estudo um melhor entendimento, onde tais métodos são conceituados por FACHIN (pag. 27, 2017) como um desígnio de processos ordenados para descrever e explicar algum estudo, portanto, segundo o mesmo:

Todo trabalho científico deve ser baseado em procedimentos metodológicos, os quais conduzem a um modo pelo qual se realiza uma operação denominada conhecer, agir e fazer. Essas operações são desempenhadas pelo ser humano a fim de desenvolver adequadamente um estudo.

O projeto de pesquisa apresentado utiliza de meios bibliográficos para a obtenção de dados, onde de acordo com MARCONI; LAKATOS (pag.33, 2017) se refere à pesquisa de estudos publicados anteriormente, como artigos científicos –impressos ou digitais – livros, teses, dissertações, entre outros materiais, em conjunto com uma pesquisa de campo, utilizando-se do levantamento por meio de documentação direta, com a obtenção de informações na empresa, onde o trabalho será executado, onde MARCONI; LAKATOS descreve como pesquisa de campo:

A documentação direta constitui-se, em geral, de levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras: através da pesquisa de campo (em que o objeto é abordado em seu ambiente e a coleta de informações é realizada nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem) [...]

Esta pesquisa é de forma qualitativa, utilizando-se de um roteiro estruturado de perguntas, a fim de analisar o planejamento financeiro da empresa, portanto de forma descritiva, como descrita por MATIAS (pag. 85, 2019):

No método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

As técnicas utilizadas para a obtenção de dados são provenientes de estudos teóricos descritivos, por meio da vivência e com base em análises passadas de mestres em administração, com o auxílio de pesquisa feita em campo, obtendo os dados diretamente na empresa utilizada como base de estudo. Os dados coletados foram obtidos por meio de um roteiro estruturado, onde foi feita uma entrevista com os gestores da empresa, com questões objetivas e diretas, para a obtenção de resultados esclarecedores a cerca do assunto abordado.

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar os dados coletados com o auxílio do roteiro estruturado, foi possível destacar quais os desafios enfrentados na empresa, se tratando principalmente da falta de planejamento estratégico financeiro de um modo geral.

É preciso destacar como a gestão financeira e feita na empresa, foi constatado que atualmente a administração financeira da empresa é pela sócia minoritária da empresa, onde o sócio diretor (majoritário) cuida principalmente do setor administrativo-operacional da empresa, ficando a cargo da sócia o pagamento e recebimento de contas, e outras questões a cerca do sistema financeiro, onde os dois sócios tomam as decisões em conjunto com o apoio da equipe administrativa.

Um dos maiores obstáculos enfrentados pela empresa em sua gestão financeira, fica a cargo do gerenciamento dos gastos, despesas e perdas, onde operações acabam gerando perdas

monetárias, devido á falta de planejamento, e conflitos operacionais. Outro fator que deve ser levado em consideração é a falta de prestação de conta, como por exemplo, no ultimo mês ao ser feito a conciliação das contas da empresa, foi verificado que houve uma saída de cerca de R\$ 7.000,00 reais, e pela falta de controle nos gastos, não foi possível estabelecer em que tal valor foi gasto, levando assim á uma perda monetária expressiva.

Outro problema enfrentado na empresa é ineficiência no modo em que a organização dos documentos é feita, onde até uns meses atrás, não havia um sistema para guardar de forma organizada a documentação geral da empresa. A ausência de organização documental em uma empresa pode gerar diversos problemas, como por exemplo, a falta de pagamento de fornecedores, exemplo este retirado do estudo na empresa apresentada, onde existe uma má comunicação do setor de compras com o setor que efetua os pagamentos, sendo que por diversas vezes boletos ficaram em atraso gerando juros por conta do setor financeiro não ter ciência de tais boletos.

Para melhorar a gestão, é necessário que haja um planejamento estratégico de todas as operações feitas na empresa, desde compras de materiais até a elaboração de cotação para serviços a serem realizados, buscando conter as perdas, visando uma maior obtenção de lucro, em conjunto, a comunicação no ambiente interno da empresa precisa ser melhorada, onde por sua vez existem vários problemas causados pela ineficiência do sistema comunicacional da empresa, onde existe certo planejamento das operações, mas que são mal executados pela desinformação nos processos.

No caso da empresa estudada, o relacionamento da gerencia com os demais colaboradores vem passando por um problema comunicativo, onde os planejamentos das operações não ocorrem como deveriam, muitas vezes por falta de comprometimento dos colaboradores e do pessoal responsável por fazer a ponte na troca de informações do chão de fábrica com o setor administrativo da empresa, gerando ruídos de comunicação, portanto, as operações ficam em atraso por decorrência do mau funcionamento do processo comunicacional da empresa.

O relacionamento interpessoal do Gestor com os demais colaboradores precisa ser saudável no ambiente de trabalho, isso é essencial, pois torna a organização mais produtiva. O diálogo é fundamental na troca de ideias, um gestor dar a oportunidade e saber ouvir seus funcionários, faz com que a empresa alcance seus objetivos estabelecidos. Manter um bom

relacionamento é imprescindível entre o líder e seus liderados, pois o respeito e a admiração trazem harmonia para o ambiente organizacional. Ocorre que, existe um descumprimento de ordens diretas da gerencia da empresa com os demais colaboradores, onde instruções passadas não são seguidas como deveriam, existindo assim uma desobediência de certos colaboradores, descumprindo até mesmo normas internas, que proíbem certas atitudes no ambiente de trabalho, e principalmente no horário do expediente, provocando desconfortos e sendo necessária a aplicação de advertências verbais e escritas por parte da administração da empresa em questão.

De um modo geral, as tarefas são distribuídas de forma correta, o que existe é uma falta de pessoal e de planejamento na distribuição das tarefas, por exemplo, o pessoal responsável pelo setor de compras da empresa não executa de forma eficiente o seu papel, por diversos motivos, dentre eles o mau gerenciamento das atividades que devem ser desenvolvidas pelo setor, como a compra de materiais necessários para a execução de serviços, levando assim a uma perda, pois os serviços ficam atrasados por falta de materiais essenciais.

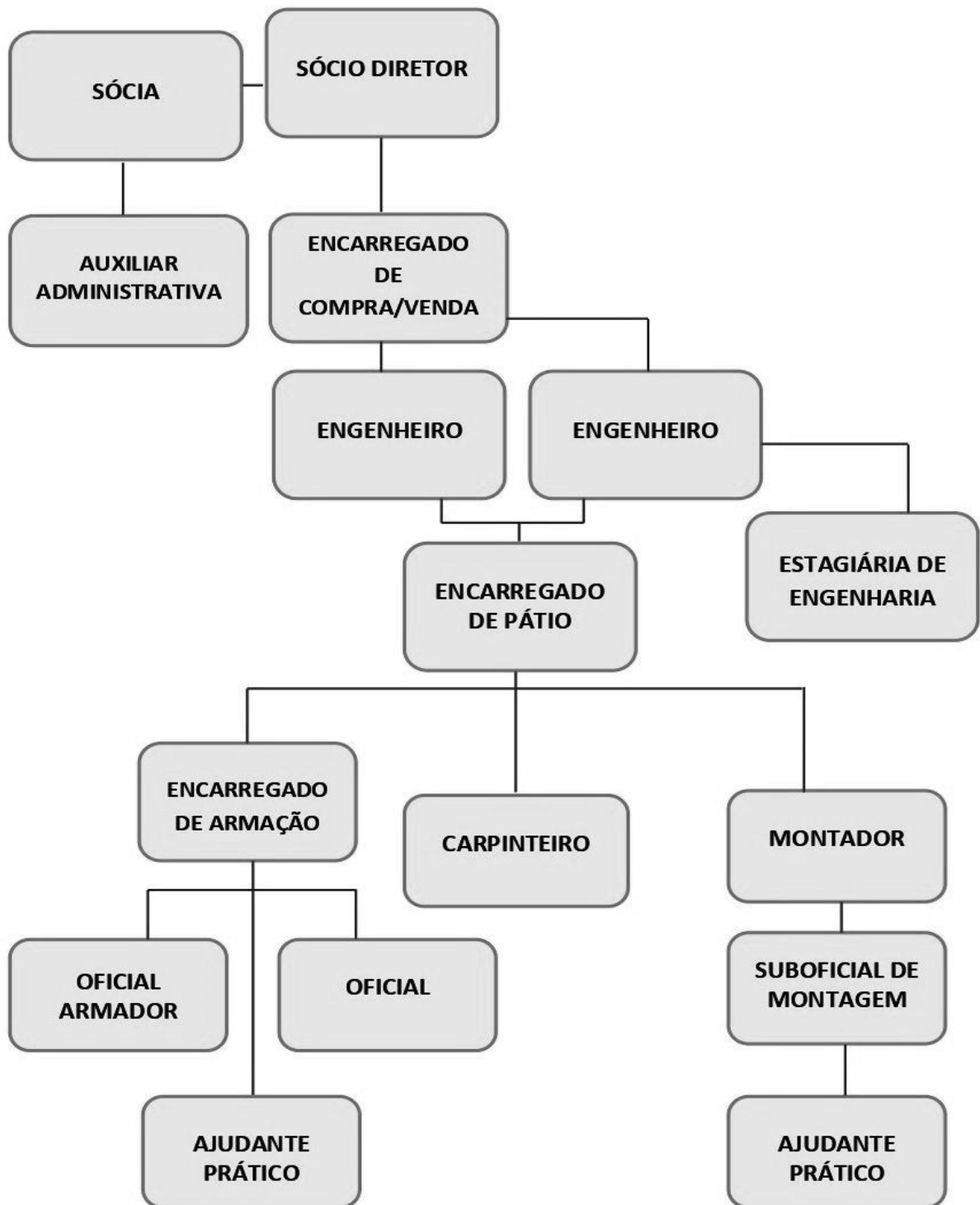
De certa forma, as questões pessoais não afetam tão drasticamente ou diretamente nas decisões da empresa, o que ocorre de fato, é uma influência nas questões discutidas pelo gerenciamento da empresa, por serem do mesmo ciclo familiar as opiniões são levadas em consideração de forma diferente do que ocorre em uma organização comum, levando á discussões mais informais, o que não acontece em ambientes onde os colaboradores não se conhecem fora da empresa por exemplo. Portanto existe uma dificuldade em separar as questões pessoais da família que administra a empresa do meio profissional, apesar disso, a empresa consegue executar os serviços de forma eficiente, levando em consideração os resultados obtidos no fim de cada operação.

Em toda organização, é necessário que exista uma hierarquia, determinando a responsabilidade de cada cargo, separando por um sistema a forma como funciona o relacionamento profissional dentro da empresa, portanto, determinando níveis de comando, onde no caso estudado o maior nível fica a cargo dos dois sócios.

Como é possível observar no organograma apresentado abaixo, não existe uma pessoa responsável pelo almoxarifado da empresa, sendo assim, não há um controle dos materiais e do maquinário usado, portanto, é possível que haja perdas pela falta de controle, por exemplo,

recentemente uma ferramenta usada nas operações estragou, por erro humano, mas não era possível saber de quem era a responsabilidade pelo erro, pois não há um controle de quem retira as ferramentas do almoxarife.

Imagem 1: Organograma da empresa



Fonte: Elaboração Própria

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um planejamento financeiro nas empresas familiares de pequeno porte é importante para o controle e crescimento das mesmas, de tal forma, o gerenciamento dos recursos financeiros é de fato um dos pontos mais importantes em uma empresa, pelo fato de que tais recursos são fundamentais para o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos pela missão e visão da organização.

No decorrer desta pesquisa, foi constatado que a empresa estudada possui algumas falhas em seu planejamento e gerenciamento financeiro, ocorrendo perdas em vários setores, e ineficiência no desenvolvimento das atividades de produção, acarretando assim em um impedimento no amadurecimento do meio profissional da empresa e na obtenção de lucro.

Conclui-se que as empresas de pequeno possuem certa dificuldade principalmente em sua administração financeira, tornando-se um dos desafios mais complexos de se resolverem, levando em consideração a informalidade das empresas familiares, porém quando tais empresas seguem um sistema gerencial eficaz elas conseguem desenvolver o seu papel se mantendo no mercado competitivo, com mais segurança e estabilidade, estando preparada para os desafios internos e externos a serem enfrentados.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre, LIMA, Guasti F. Fundamentos de Administração Financeira. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010145/>> Acesso em: 16 de Maio de 2020.

BRIGHAM, Eugene F., EHRHARDT, Michael C. Administração financeira: teoria e prática. – Tradução Noveritis do Brasil, Pólen Editorial, Solange Aparecida Visconti; Revisão técnica James R. Hunter, Peter Edward Mr. Wilson. – 3. Ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522124008/pageid/0>> Acesso em: 26 de Maio de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos. – 2. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2011. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520441763/pageid/18>> Acesso em: 15 de Jun. de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão Financeira: uma abordagem introdutória. – 3. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445518/pageid/5>> Acesso em: 03 de Jun. de 2020.

DAFT, Richard L. Administração, Tradução da 12ª edição norte-americana. Revisão técnica Veronica Favato Brugugnoli. – 3. Ed. – São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522125258/pageid/688>> Acesso em: 17 de Jun. de 2020.

DA SILVA, Vanessa Foletto. /... [et al.]. Gestão de empresa familiar. [revisão técnica: Rogério de Moraes Bohn]. – Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/first>> Acesso em: 20 de Nov. de 2020.

DICIO. Dicionário online de português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/administracao/>> Acesso em: 26 de Maio de 2020.

FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. – 6 Ed. – São Paulo: Saraiva, 2017. Disponível em:<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/pageid/4>> Acesso em: 25 de Abril de 2020.

HOJI, Masakazu, DA LUZ, Adão E. Gestão Financeira Econômica. – 1. Ed. – São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019292/>> Acesso em: 16 de Maio de 2020.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. – 8. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408/epubcfi/6/2%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dbody001%5D!/4/2/2%5Bvst-image-button-216270%5D%400:0.00>> Acesso em: 25 de Abril de 2020.

MATIAS PEREIRA, José. Manual de metodologia da pesquisa científica. – 4. Ed. - [3 Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml4%5D!/4/18/8%400:11.3>> Acesso em: 05 de Maio de 2020.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D., LAMB, Roberto. Fundamentos de Administração Financeira – 9 Ed. – São Paulo; AMGH/Bookman, 2013. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=MGU3AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=artigos+administra%C3%A7%C3%A3o+financeira+conceito&ots=j_mODWWz7T&sig=W0k01VMLZjkXj_FHWXcnEBKvOys#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 17 de Jun. de 2020.

SEBRAE. Controles financeiros são essenciais para a gestão do capital de giro. Publicado em: 2 de jun. de 2016. Disponível em:

<<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/controles-financeiros-sao-essenciais-para-a-gestao-do-capital-de-giro,df395415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 17 de Jun. de 2020.

SILVA, Bráulio. Objetivos da administração financeira. Publicado em 07/03/2013. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/objetivos-da-administracao-financeira> > Acesso em: 03 de Jun. de 2020.

SILVA, E. C. Da. Introdução à Administração Financeira - Uma Nova Visão Econômica e Financeira para a Gestão de negócios das pequenas e médias empresas. – Rio de Janeiro: LTC, 2009. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2779-1/>> Acesso em: 16 de Maio de 2020.

PETRONI, Maju. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. Jornal da USP (Universidade de São Paulo) – Publicado em: 18 de outubro de 2018. Disponível em: < <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/> > Acesso em: 06 de Out de 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO ESTRUTURADO

- Como a gestão financeira é conduzida na empresa? E qual o maior obstáculo que a empresa enfrenta em relação ao sistema financeiro?
- Existe um controle dos gastos na empresa?
- Em sua opinião, o que falta para melhorar a gestão financeira na empresa?

- Você sente que existe uma dificuldade em separar a parte profissional das questões pessoais na empresa?
- As questões pessoais entre o ciclo familiar responsável pela empresa influenciam nas decisões da empresa?
- A falta de planejamento e distribuição de tarefas pode ocasionar uma falha no sistema da empresa, gerando uma perda financeira, em sua opinião, as tarefas estão sendo distribuídas da forma correta? Existe algum tipo de retrabalho por conta disto?
- Como é o relacionamento dos gestores com os colaboradores?
- Há uma definição hierárquica na empresa? Ela é cumprida?
- Quais pontos você vê como negativos nos processos administrativo-operacionais, e que podem melhorar para o benefício da empresa?
- Quais os principais desafios enfrentados pela empresa e como superá-los?