



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS – FACC

LUCAS COSTA SANTOS
DRE: 114170054

EMPREENDEDORISMO FAMILIAR E OS DESAFIOS DA GESTÃO
FINANCEIRA E DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO RAMO DE EVENTOS DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

2019

Lucas Costa Santos

**EMPREENDEDORISMO FAMILIAR E OS DESAFIOS DA GESTÃO
FINANCEIRA E DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO RAMO DE EVENTOS DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC/UFRJ) como requisito parcial à conclusão do curso de graduação em Administração.

Orientador: Prof. Alexis Cavichini

Rio de Janeiro – RJ

2019

Lucas Costa Santos

**EMPREENDEDORISMO FAMILIAR E OS DESAFIOS DA GESTÃO
FINANCEIRA E DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO RAMO DE EVENTOS DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC/UFRJ), como requisito parcial à conclusão do curso de graduação em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

PROF. ALEXIS CAVICHINI (Orientador)

PROF. SYNVAL (Leitor)

Rio de Janeiro, _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, a mulher mais forte e guerreira que eu tive o prazer de conhecer. Aquela que não mediu esforços para criar todas as oportunidades e caminhos que me trouxeram até aqui.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por toda a saúde e amor que me deu para chegar até aqui.

A Fabíola por todo o companheirismo, incentivo e as inúmeras ajudas durante todo esse tempo de graduação. Sem dúvidas, foi fundamental para que eu pudesse atingir o objetivo e chegar até o final.

A Mariana, por toda a atenção, dedicação e disposição em me ajudar nesta reta final.

A esta faculdade, seu corpo docente, direção, administração e todos os funcionários que, de alguma forma, contribuíram para que este momento fosse possível.

Agradeço, enfim, as minhas três estrelas (mãe, tia e avó), que com muito amor me criaram e educaram para que aqui pudesse estar hoje. Sem vocês, tenho certeza de que não alcançaria este feito. Aliás, nenhum outro.

“Pássaros criados em gaiolas acreditam que voar é uma doença”

Alejandro Jodorowsky

RESUMO

Para o presente trabalho, foi realizado um estudo de caso numa empresa de gestão familiar, do ramo de eventos e atuante na cidade do Rio de Janeiro, abordando a questão da importância de realizar e manter uma gestão financeira, que esteja dentro do que é considerado saudável pelo mercado, para a obtenção de um bom desempenho organizacional e do sucesso no desafio de empreender, e, visto isso, como o despreparo gerencial em alguns casos, e, no geral, a falta de tempo e/ou disciplina podem se tornar fortes obstáculos na busca de alcançar esse objetivo.

Palavras chave: empreendedorismo, empresa familiar, gestão financeira.

ABSTRACT

For the present study, a case study was carried out in a family management company, in the branch of events and active in the city of Rio de Janeiro, addressing the issue of the importance of conducting and maintaining a financial management that is within what is considered healthy by the market, to achieve a good organizational performance and success in the challenge of undertaking, and, seen this, as the managerial unpreparedness in some cases, and, in general, lack of time and / or discipline can become strong obstacles in the pursuit of this goal.

Key words: entrepreneurship, family business, financial management.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01: elementos culturais balizadores de relações diárias.
- Gráfico 02: conhecimento acerca das metas e objetivos da organização.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 01 – categorização de elementos-chaves captados pelas respostas dos entrevistados relacionadas à primeira pergunta do bloco 01.
- Tabela 02: apresentação de pontos sugeridos para mudança na cultura organizacional.
- Tabela 03: relação de respostas acerca do impacto de ações de ordem financeira no desempenho e resultado organizacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. OBJETIVOS.....	13
2.1 Objetivo Geral.....	13
2.2 Objetivos específicos	13
3. JUSTIFICATIVA.....	14
4. REFERENCIAL TEÓRICO	
4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL APLICADA AOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES	15
4.1 a) Conceituando Cultura Organizacional.....	15
4.1 b) Conceituando Empresa Familiar	16
4.1 c) A cultura empresarial de negócios familiares.....	17
4.2. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	17
4.3. A GESTÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS FAMILIARES	18
4.3 a) A importância da disciplina para a gestão do empreendimento familiar.....	18
4.3 b) Sistemas gerenciais no empreendimento familiar	19
4.4. DESEMPENHO E RESULTADO ORGANIZACIONAL	20
5. METODOLOGIA.....	21
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	31

1. INTRODUÇÃO

A palavra empreendedor vem do francês, *entrepreneur*, que significa “pessoa que assume riscos”. Ser empreendedor é ser um realizador, é produzir novas ideias usando a criatividade e a imaginação aliadas ao fato de que geralmente o empreendedor é motivado pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente, na busca pela autorrealização.

Joseph A. Schumpeter (1942), associa o empreendedor ao desenvolvimento econômico, e segundo ele, o processo de destruição criativa é uma força inerente ao sistema capitalista. Trata-se de destruir o velho para se criar o novo. Schumpeter discorre sobre esse processo fundamentando-se no princípio que está intrínseco no ato de desenvolver novos mercados, novos métodos de produção e novos produtos. Visto isso, define-se que o agente básico desse processo está na figura do que ele considera como o empreendedor.

Em uma perspectiva mais simplista, podemos entender como empreendedor o indivíduo que inicia algo novo, que enxerga oportunidades onde ninguém mais enxerga, que realiza antes, sai da área do sonho e toma a iniciativa de partir para a ação.

A decisão de empreender é permeada por riscos que podem trazer sérios prejuízos ao indivíduo que, ao ver na inovação uma oportunidade de negócio, se dispõe a enfrentá-los. Uma das maneiras mais eficazes e inteligentes de minimizá-los é fazer, de maneira preventiva, uma gestão financeira dentro do que é considerado saudável para a obtenção de bons resultados organizacionais e sucesso do negócio. Gestão essa que vai além do fluxo de caixa, englobando um conjunto de ações nas quais estão envolvidos todo tipo de investimentos, lucros, despesas e avaliação de capital de giro, visando maximizar seus resultados financeiros e econômicos.

No que tange à questão financeira, os empreendedores em geral costumam falhar em muitos quesitos que são considerados básicos para o sucesso do negócio, sendo um aspecto ainda mais comum quando a empresa é, por exemplo, de origem familiar. Por estar acostumada com controles pouco rigorosos ou até mesmo caseiros, a organização

pode tropeçar em três aspectos fundamentais que orientam a gestão de finanças: a atenção a pontos vitais, a organização e a avaliação do desempenho organizacional.

Uma empresa familiar são dois sistemas diferentes interagindo, a família e a empresa, o que gera muitos pontos positivos, mas também gera muitos pontos que podem fragilizar essa organização. Desses, destaca-se a gestão financeira, que tende a ser o maior desafio das famílias empreendedoras como visto anteriormente. Desse modo, como a gestão financeira atua como um obstáculo para a obtenção de um bom desempenho organizacional e o conseqüente sucesso do empreendedorismo familiar?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo identificar e analisar os fatores que influenciam na dificuldade de manter uma gestão financeira saudável e bons níveis de desempenho em um empreendimento familiar.

2.2 Objetivos específicos

- Descrever os objetivos da gestão financeira
- Analisar o impacto do desempenho no resultado organizacional
- Analisar o perfil de uma empresa familiar em nível cultural e estrutural
- Revisar as principais pesquisas sobre empreendedorismo familiar

3. JUSTIFICATIVA

O desafio de realizar a gestão financeira de maneira eficaz e bem-sucedida é um problema recorrente no âmbito das empresas familiares, situação decorrente de, geralmente, estarem sujeitas à não demarcar limites entre as finanças pessoais e as profissionais, por exemplo. O que pode ocorrer até mesmo por falta de tempo, por pouca noção de como se organizar, por falta de alguém com um perfil mais gerencial, preparado para lidar com situações como essa, dentre outros motivos. Sendo assim, evidenciar os fatores que representam um obstáculo é de extrema relevância a fim de fornecer subsídios e uma visão mais clara do cenário organizacional desse tipo de empreendimento a fim de permitir a criação de ferramentas balizadoras e impulsionar o desenvolvimento de conhecimento acerca da problemática.

4. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste ponto, inicia-se uma análise mais aprofundada no foco do tema desse trabalho, que a seguir discorrerá sobre tópicos fundamentais para que se entenda a problemática do estudo proposto e, posteriormente, se possa oferecer subsídios para a resolução da mesma de forma objetiva e eficiente. Serão abordados: a cultura empresarial de negócios familiares, analisando de maneira geral como as famílias empreendedoras costumam agir quando precisam assumir um perfil gerencial e como a falta de disciplina, e por muitas vezes a má administração do tempo, podem interferir negativamente na obtenção dos resultados almejados; a gestão financeira de empresas familiares, abordando sua importância para o bom funcionamento do negócio, principalmente se aliada à qualificação profissional e à adesão de sistemas gerenciais o que garante maior controle e uma considerável redução de riscos, e por fim, a performance e o resultado organizacional cujo sucesso está diretamente ligado aos pontos supracitados.

4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL APLICADA AOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES

4.1 a) Conceituando Cultura Organizacional

A cultura organizacional é configurada pelo conjunto de valores, crenças, procedimentos e normas adotadas por uma determinada organização. Deve ser fortemente disseminada e utilizada por todos os seus membros, dentre todos os nichos e cargos, e é o que diferencia as empresas do mesmo ramo entre si.

Este conceito faz parte das Ciências Sociais e com o passar do tempo vem evoluindo, apesar de ser um tanto polêmico devido ao fato de o conceito de cultura em si ser bastante amplo. Edgar Schein é um dos maiores responsáveis pela sua divulgação e desenvolvimento, descrevendo cultura organizacional como um modelo de crenças e valores criados por um determinado grupo. Comumente, as organizações tendem a adotar, ou desenvolver, culturas organizacionais não tão singulares de acordo com a sua área de atuação, salvo exceções. Dessa forma, as organizações precisam criar uma atmosfera interpessoal contendo diferenciais que permitam maior identificação dos que ali atuam

para com a organização. Vale ressaltar que quanto mais um funcionário conhece e pratica a cultura da empresa em que atua, maior é a sua chance de permanência na mesma, e consequentemente no mercado de trabalho.

Schein lista três níveis de conhecimento que, segundo ele, formam o complexo fenômeno da cultura organizacional como um todo:

- os pressupostos básicos, que ele define como as crenças que são consideradas em relação à empresa e à natureza humana
- os valores, ou seja, os princípios, modelos e normas importantes
- os artefatos, que são resultados perceptíveis da ação de uma empresa, que são apoiados pelos valores).

4.1 b) Conceituando Empresa Familiar

No que tange a este conceito, encontram-se opiniões divergentes entre os autores do tema durante o estudo realizado para o desenvolvimento deste tópico.

Foi averiguado que, para Handler (1989), empresa familiar é uma organização na qual os membros da família formam parte da diretoria, ou conselho administrativo, e influenciam nas principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria. Na perspectiva de Barry (1999), empresa familiar é aquela que, é controlada por uma única família na prática. Gallo e Sveen (1991), definem como uma empresa na qual apenas uma família possui o capital majoritariamente e tem o controle absoluto sobre a organização, ou seja, os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. Já na visão de Lansberg; Perrow e Rogolsky (1988), é uma empresa na qual os membros da família detêm controle legal sobre a propriedade. Pela perspectiva de Ward (1999), tem-se que a empresa familiar é a que será passada à geração seguinte para que a dirija e controle. E, finalmente, Bork (1986), diz que empresa familiar se configura quando fundada por um membro da família, e foi transmitida (ou assim espera-se), aos seus descendentes. Os descendentes do fundador terão a propriedade e o controle da empresa, e além disso, membros da família trabalham e participam da empresa, beneficiando-se dela.

4.1 c) A cultura empresarial de negócios familiares

Como visto anteriormente, a cultura organizacional está diretamente ligada aos valores, sendo assim construída sob a ótica do que se acredita e repassada de maneira que mantenha os princípios de quem a desenvolveu. Desse modo, quando esse conceito é inserido dentro do contexto familiar, é comum que o modo de vida da família que gere a organização seja a base da sua cultura organizacional, assim como a percepção das tarefas e a maneira de executá-las. Isso praticamente torna única cada organização familiar, se for considerado que cada família carrega consigo inúmeras particularidades que são capazes de perpassar por inúmeras gerações a partir de sua primeira, e ainda, adquirindo novas peculiaridades a cada nova geração. No Brasil, há quem diga que o povo é empreendedor por natureza. Isso, porém, está ligado à questão da necessidade, em um país com tantas mazelas e dificuldades, seu povo busca da maneira que lhe é cabível conseguir sucesso e gerar renda. Assim, para McClelland (1972 p. 260) aqueles que são atraídos pelo papel empreendedor seriam “aquelas pessoas capazes de ‘desabrochar’ em condições de incerteza moderada em que seus esforços ou habilidades possam exercer influência no resultado”.

As empresas geridas por famílias brasileiras possuem características que devem ser exploradas, pois adotam, mesmo que inconscientemente, traços da cultura nacional que se apoiam nessa gestão e assim, acabam por se tornarem alvos constantes de estudos que abrangem o perfil histórico, cultural e econômico do país objetivando um melhor entendimento acerca de como estes a influenciam.

4.2. QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

Diante de tudo o que foi apresentado anteriormente, têm-se que trabalhar com familiares é uma certeza para as organizações sobre as quais discorreu-se nesse estudo, haja visto que é um costume contratarem familiares por questão de confiança ou de solidariedade, podendo assim correr o risco de contratar pessoas pouco qualificadas. Ainda ressaltando que, por comodismo, a certeza do patrimônio para os membros da família pode fazer com que os mesmos não se interessem em buscar uma qualificação. É

extremamente necessário que todos os funcionários, mas, nesse caso, principalmente os familiares, compreendam que a melhor maneira de gerar bons resultados para a empresa, e conseqüentemente, para eles mesmos, é se qualificando.

De acordo com relatório Endeavor (2016), há uma relação direta entre cursar uma disciplina de empreendedorismo e seu perfil empreendedor, ou seja, quanto maior o envolvimento dos alunos com essa temática, maior será o número de pessoas que pretendem empreender em um futuro próximo. Ainda de acordo com o relatório Endeavor (2016), cursar disciplinas de empreendedorismo diminui o desafio entre alunos empreendedores, ou seja, há um efeito positivo em todos os aspectos na hora de empreender, quando o aluno cursa uma disciplina de empreendedorismo.

A profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional passa e culmina na assunção de práticas administrativas mais modernas e menos personalizadas; na adoção de um determinado código ou conduta para um grupo de trabalhadores; na substituição dos métodos intuitivos por impessoais e racionais (LODI, 1998, p. 25).

Vale ressaltar que a profissionalização da gestão não deve implicar no afastamento dos membros da família da direção da empresa, e sim na prevalência da competência entre os administradores escolhidos para gerir tal empreendimento.

4.3. A GESTÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS FAMILIARES

4.3 a) A importância da disciplina para a gestão do empreendimento familiar

Com base no apresentado nesse estudo, pode-se apontar as questões abordadas neste tópico como de suma importância para os bons resultados do empreendimento, já que é amplamente sabido que geralmente, a falta de disciplina do empreendedor no que tange a gerir suas finanças é um dos grandes fatores, se não o maior, para determinar seu insucesso. Sendo a gestão financeira o coração de qualquer organização, não pode ser deixada em segundo plano.

Para que se faça uma boa análise do estado da gestão financeira de uma empresa, é necessário que haja análise de alguns fatores, como por exemplo: custos para a realização do projeto; se vai haver endividamento e o quanto; o capital de giro necessário para manter os estoques e o controle de entrada e saída do mesmo, verificando se há a possibilidade de atender às demandas sem prejuízo, dentre outros. Tudo isso exige disciplina do empresário.

É extremamente importante que se estabeleça uma rotina de controle de todo o dinheiro que entra e sai da empresa e fazer disso um hábito. Para este fim, é comum a utilização de planilhas eletrônicas, o que permite uma facilitação no concernente a preencher informações, já que de forma automática executa cálculos e pode até gerar relatórios de controle.

No caso de um empreendimento familiar, que é o enfoque desse trabalho, é de suma importância separar as contas pessoais das contas da empresa, sempre priorizando as da empresa, tendo em vista que, em algum momento, esta vai gerar retorno pessoal para o empreendedor, questão que também exige do empresário muito foco e disciplina.

4.3 b) Sistemas gerenciais no empreendimento familiar

Um sistema de informação eficiente é uma ferramenta que permite monitorar e registrar aspectos do comportamento e desempenho da organização e apresentar informações aos supervisores organizacionais auxiliando e reforçando o seu controle (ROSINI; PALMISANO, 2012).

Obter um sistema de informação tem como principal objetivo dar suporte à organização, gerando relatórios sobre cada operação feita, de modo a facilitar que os gestores tenham mais facilidade sobre o planejamento e o controle das atividades que executam, o que auxilia na operacionalização e influencia na qualidade da gestão.

As empresas familiares tornam-se mais competitivas com a implantação de sistemas gerenciais integrados (SIG), pois estes facilitam sua sobrevivência e crescimento no mercado em que estão inseridas. Organizações empresariais que são geridas por

famílias tendem a possuir dificuldades no que tange a tomada de decisões quando não contam com o suporte de relatórios e análises comparativas consistentes.

Ainda sim, mesmo com inúmeras ofertas de opções de SIG, inclusive algumas de forma gratuita, o ideal é seja utilizada uma ferramenta de gestão que não seja muito complicada, de fácil manuseio e que faça todo o controle e balize as decisões de planejamento, que ofereça informações gerenciais seguras e confiáveis.

4.4. DESEMPENHO E RESULTADO ORGANIZACIONAL

Desempenho e resultado estão interligados. O desempenho configura o resultado atingido em certo período dentro da empresa, o que varia de acordo com suas metas e objetivos de venda, lucro, prospecções para o futuro.

Para que se avalie o desempenho, são utilizados indicadores, que são métricas que quantificam a performance da empresa de acordo com seus objetivos organizacionais. E, para que esses indicadores de desempenho tenham uma contribuição significativa na gestão organizacional, é preciso que se tenha objetivos claros quando definidas das metas a serem atingidas. Assim, a elaboração e posterior gestão desses indicadores de desempenho podem ser direcionadas para que haja um monitoramento dos resultados da organização em questão e a partir daí servir como referência para o processo de tomada de decisão e a criação de estratégias de melhoria no futuro.

Trazendo este conceito para a ótica da empresa familiar, haja visto que a falta de disciplina no controle da empresa, a não profissionalização dos membros e as dificuldades naturais que essas empresas encontram em gerir suas finanças, que é a parte principal a ser organizada e mantida para o sucesso do empreendimento, entende-se que é extremamente necessário que se faça essa avaliação de desempenho para se certificar que os resultados desejados estão sendo atingidos sem que a empresa se prejudique financeiramente nesse processo.

5. METODOLOGIA

QUANTO AOS FINS

Vergara (2015) é taxativa ao mencionar que suposições estão mais associadas a pesquisas qualitativas e, por sua vez, não necessitam de testagem e, sim, apenas de confirmação ou não, através de mecanismos não estatísticos. Dessa forma, a condução desta pesquisa terá uma abordagem qualitativa, onde será utilizada a investigação exploratória em via de tornar possível identificar-se fatores que atuam como limitadores, ou até mesmo obstáculos, para que empreendimentos familiares consigam exercer uma gestão financeira saudável e atinjam bons níveis de desempenho organizacional.

De acordo com Vergara (2015) a investigação exploratória é aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A presente pesquisa tem esse caráter porque, embora o tema de gestão financeira seja alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, pouco se verificou a existência de estudos que abordem a problemática dos desafios que uma empresa familiar enfrenta para executar de forma saudável a operação de suas finanças.

QUANTO AOS MEIOS

De acordo com Martins (2006) quando utilizado como estratégia de pesquisa, um estudo de caso, seja qual for a sua tipologia, servirá de norte para a busca de explicações e interpretações convincentes para situações que envolvam fenômenos sociais complexos. Dessa forma, o estudo de caso é a forma de coleta e análise de informações que será utilizado nesta pesquisa.

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO INVESTIGADA

A empresa que figura como objeto de estudo desta pesquisa é uma microempresa familiar do ramo de produção de eventos, atuante na cidade do Rio de Janeiro, que foi fundada em 2018 através de uma sociedade entre mãe (Sócia A) e filho (Sócio B). Embora

tenha sido fundada recentemente, a empresa advém de dezenove anos de atuação informal no ramo de decoração de festas, em sua maioria, infantis. Aliando o conhecimento tácito de uma fatia do mercado por parte da sócia A com o conhecimento técnico da administração de empresas trazida pelo sócio B, a sociedade rendeu uma empresa que atua na produção de eventos corporativos, sociais e promocionais. Um ano após sua fundação, a empresa conta com quatro funcionários diretos e possui em torno de quarenta colaboradores freelancers. A contabilidade é realizada por um escritório terceirizado para os devidos fins.

PARTICIPANTES DA PESQUISA

Esta pesquisa contou com 6 participantes que foram entrevistados pelo autor, dentre eles está a contadora responsável pela empresa, a sócia A (figura responsável por realizar a função comercial e a compra de alguns suprimentos para os eventos), a gerente de produção dos alimentos utilizados nos eventos (responsável por realizar, dentre outras funções, os pedidos de compras internos para suprimentos de produção) e, por fim, três staffs líderes de eventos.

INSTRUMENTOS

De acordo com Marconi & Lakatos (1999) entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Desta forma, para a coleta de dados desta pesquisa foram realizadas entrevistas abertas, que são utilizadas quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão (MINAYO, 1993 apud BONI & QUARESMA, 2005).

O roteiro, elaborado pelo autor, dividiu-se em três blocos com duas perguntas abertas cada. Cada bloco aborda um assunto-chave para a elucidação dos fatores que influenciam os empreendimentos familiares a realizarem ou não uma gestão financeira saudável. O primeiro bloco foi idealizado para captar as percepções dos entrevistados

acerca da cultura organizacional familiar daquela empresa, este foi amplamente utilizado com todos os entrevistados. Já o segundo bloco, aplicado apenas à contadora e a sócia A, buscou coletar informações a respeito da execução da gestão financeira e, por último, o terceiro bloco tem o intuito de auferir informações a respeito do desempenho e resultado organizacional. Sendo assim, o roteiro foi desenvolvido da seguinte forma:

BLOCO 1

- Como você percebe a cultura que baliza as relações diárias da empresa?
- O que você mudaria?

BLOCO 2

- É feita a separação dos recursos da empresa dos pessoais?
- É realizado um controle e trocas de informações financeiras a respeito de transações e outras atividades pertinentes?

BLOCO 3

- A empresa possui metas ou objetivos conhecidos?
- De que forma suas ações, quando de ordem financeira, se houver, geram impactos no desempenho da empresa e, conseqüentemente, no seu resultado organizacional?

COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para viabilizar a coleta de dados foram realizadas as entrevistas conforme o roteiro exposto anteriormente. As entrevistas ocorreram presencialmente. No caso da contadora, foi realizada em seu próprio escritório. Já os demais foram entrevistados na sede da empresa investigada. Todas as entrevistas ocorreram no mês de Abril de 2019. No geral, as entrevistas duraram em média quinze minutos cada. Os staffs e a gerente de produção

de alimentos, por motivos estratégicos, não participaram do bloco 2. Simultaneamente a realização da entrevista, o autor fez anotações acerca dos pontos principais da conversação.

De acordo com Bardin (2009), na esfera de método, a análise de conteúdo acaba por se configurar como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Dessa forma, os dados coletados serão tratados primariamente a partir da análise de conteúdo.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão expostos e analisados os resultados obtidos através da análise de conteúdo realizada a partir das informações coletadas no estudo.

PERCEPÇÕES ACERCA DA CULTURA ORGANIZACIONAL FAMILIAR

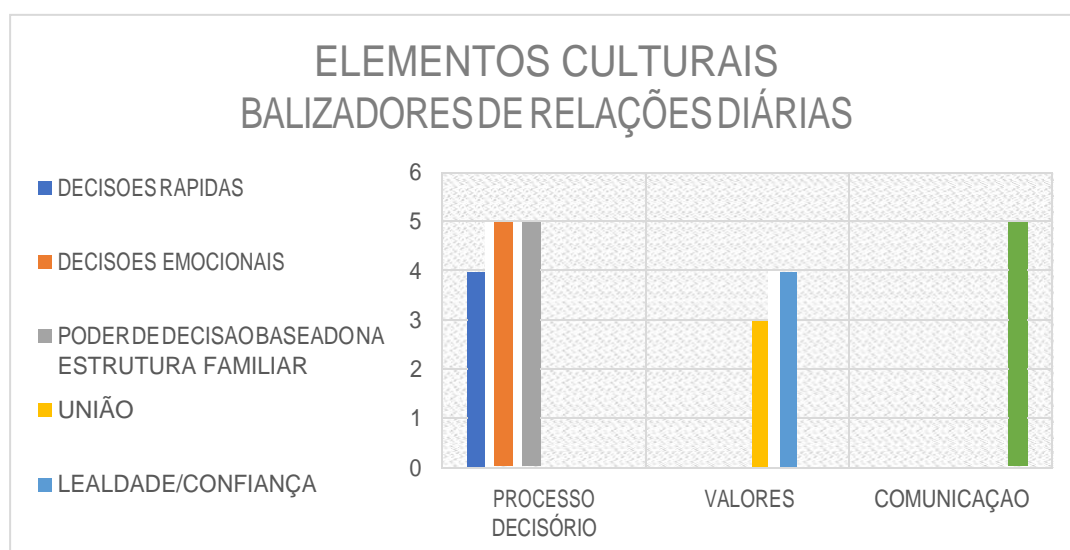
Com base nas entrevistas realizadas no bloco 1, percebe-se que há uma congruência nas respostas dos entrevistados. Dessa forma, dentre os discursos, alguns pontos chaves se repetiram e foram categorizados pelo autor no intuito de formar elementos que auxiliem na percepção da cultura organizacional quando em uma empresa familiar, tomando como base a organização investigada.

A tabela abaixo apresenta características descritas pelos entrevistados a respeito de como é percebida por eles a cultura organizacional que baliza as relações diárias na empresa, questão levantada na pergunta 01 do primeiro bloco.

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS	CATEGORIAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisões rápidas ▪ Decisões emocionais ▪ Poder de decisão baseado na estrutura familiar 	PROCESSO DECISÓRIO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ União ▪ Lealdade / confiança 	VALORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meios de comunicação improvisados 	COMUNICAÇÃO

Tabela 01 – categorização de elementos-chaves captados pelas respostas dos entrevistados relacionadas à primeira pergunta do bloco 01. Fonte: elaborado pelo autor

O gráfico abaixo apresenta a frequência dos termos nas falas dos



entrevistados. Gráfico 01: elementos culturais balizadores de relações diárias. Fonte: elaborado pelo autor.

Demonstrando, por exemplo, que o termo “decisões emocionais” foi utilizado por cinco dos seis entrevistados.

Seguindo o roteiro de entrevistas, ainda no bloco 01, questionou-se o que os entrevistados mudariam em relação a cultura organizacional da empresa investigada. A tabela abaixo apresenta os pontos mais citados pelos seis entrevistados.

MUDANÇA SUGERIDA	CATEGORIA	FREQUÊNCIA
PROFISSIONALISMO	VALORES	3
QUEBRA DO ESTIGMA FAMILIAR NAS DECISÕES	PROCESSO DECISÓRIO	5
DEFINIR MEIOS DE COMUNICAÇÃO	COMUNICAÇÃO	5

Tabela 02: apresentação de pontos sugeridos para mudança na cultura organizacional. Fonte: elaborado pelo autor.

EXECUÇÃO DA GESTÃO FINANCEIRA

O bloco 2 do roteiro de entrevista apresenta uma peculiaridade frente aos demais, uma vez que é realizado apenas com a contadora e a sócia A, por conta de motivos estratégicos relacionados às suas funções na empresa. Dessa forma, as informações coletadas com ambas as entrevistadas permitem idealizar um modelo de execução da gestão financeira em empresas familiares tomando como base a organização investigada. Assim, também fica evidente os vícios, vantagens e desvantagens da gestão financeira neste tipo de organização.

Por se tratar de uma entrevista aberta, o assunto foi introduzido por meio das perguntas e as entrevistadas tiveram liberdade para discorrer sobre o tema proposto de modo que surgiram perspectivas e pontos críticos a respeito da forma que a gestão financeira é conduzida na empresa em questão. O questionamento acerca da separação dos recursos da empresa dos pessoais levantou uma indagação interessante que, involuntariamente, alinhou os discursos de ambas e, mais uma vez, foi possível identificar a percepção de características em comum, conforme descrito abaixo:

Pontos críticos da execução da gestão financeira na organização a partir da ótica das entrevistadas no tocante a separação dos recursos da empresa dos pessoais:

- A separação dos recursos da empresa dos pessoais é parcial, ou seja, dependendo do imediatismo da situação os controladores financeiros (sócios A e B) utilizam recursos da empresa para fins pessoais e vice-versa;
- A falta de um processo de compras bem definido oculta limites na utilização dos recursos.

Ao prosseguir no roteiro da entrevista, é levantado um questionamento acerca do controle e compartilhamento de informações a respeito das transações financeiras diárias da empresa. Neste ponto, de forma semelhante ao descrito acima, as entrevistadas tiveram liberdade para discorrer sobre o assunto a partir do questionamento realizado pelo entrevistador. Mais uma vez, a partir da análise de conteúdo, destacou-se os pontos em comum nos discursos das entrevistadas.

Pontos críticos acerca do controle e compartilhamento de informações das transações financeiras diárias a partir da ótica das entrevistadas:

- O sistema de gestão empresarial utilizado pela empresa possui funcionalidade limitada;
- Por conta de a contabilidade ser terceirizada, os documentos são enviados mensalmente, assim não há um feedback diário a respeito do fluxo de caixa;
- A falta de disciplina dos controladores financeiros (sócios A e B) influencia diretamente a não realização do compartilhamento de informações acerca de transações.

Neste ponto do roteiro de entrevista há uma peculiaridade observada pelo entrevistador, que se trata a respeito de um ponto observado pela sócia A, que a contadora não foi capaz de se atentar, que é a justificativa da não realização do compartilhamento e controle de transações por conta da “falta de tempo”, expressão utilizada pela sócia A. A partir do referencial teórico abordado neste estudo, pode-se concluir que pequenas empresas com características empreendedoras sofrem com a questão do tempo, por conta do acúmulo de funções e atividades por parte de seus gestores (popularmente: donos).

DESEMPENHO E RESULTADO ORGANIZACIONAL

O desempenho e resultado organizacional caminham lado a lado, sendo o segundo um espelho do primeiro. Dessa forma, no terceiro bloco do roteiro de entrevistas, buscou-se coletar informações acerca de ambos a fim de tornar possível traçar uma relação direta entre as ações individuais, principalmente quando de ordem financeira, com seu impacto no desempenho e, conseqüentemente, no resultado organizacional. Antes, porém, foi levantado com os entrevistados o nível de conhecimento e até mesmo de existência de metas e objetivos dentro da organização investigada.

O gráfico abaixo mostra que aproximadamente 70% dos entrevistados não têm conhecimento acerca das metas e objetivos da organização.

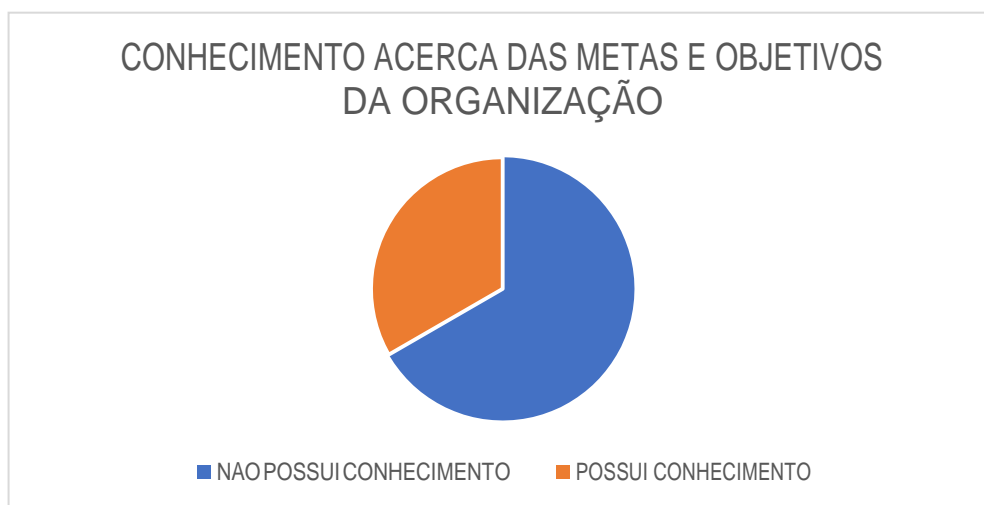


Gráfico 02: conhecimento acerca das metas e objetivos da organização. Fonte: elaborado pelo autor.

Questionados a respeito da forma a qual suas ações, quando de ordem financeira, impactavam no desempenho e resultado organizacional, os entrevistados foram distintos na percepção. A tabela abaixo expõe, de forma geral, a respostas que mais se repetiram entre os entrevistados.

QUANTIDADE DE ENTREVISTADOS	RESPOSTAS
5	Minimizar gastos gera um impacto positivo nos resultados organizacionais.
3	Cadastrar informações sobre as transações no sistema.
5	Reduzir compras emergenciais e de caráter imediato, que dificultam o controle.

Tabela 03: relação de respostas acerca do impacto de ações de ordem financeira no desempenho e resultado organizacional. Fonte: elaborado pelo autor.

Em linhas gerais, este último bloco do roteiro de entrevistas evidenciou a problemática de não haver metas e objetivos bem definidos ou amplamente divulgados por toda a organização, dessa forma, os colaboradores não têm um molde de ações esperado, ou seja, não sabem exatamente o caminho a seguir para alcançar aquele objetivo e, por sua vez, manter níveis de desempenho individuais que vão impactar positivamente no resultado organizacional como um todo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao princípio do presente estudo, tinha-se por finalidade entender como a gestão financeira atua como um obstáculo para a obtenção de um bom desempenho organizacional e o conseqüente sucesso do empreendedorismo familiar. Assim, devido a limitações deste estudo, optou-se por utilizar como participantes apenas seis membros da organização investigada.

Dessa forma, apoiado nos resultados das entrevistas abertas realizadas com todos os participantes pode-se verificar que de forma geral a gestão financeira em si não se configura necessariamente como um obstáculo para a obtenção de um bom desempenho e resultado organizacional quando em empreendimentos familiares e, sim, uma série de fatores e características influenciam diretamente na forma a qual a gestão financeira será desempenhada. Dentre esses fatores, observou-se a questão cultural da própria organização que, por sua vez, nutre a continuidade de “vícios” dentro da empresa que impedem seu crescimento. Além disso, também se evidenciou a questão da necessidade do uso de um sistema de informação gerencial que elenque todas as atividades da empresa, não somente as financeiras, a fim de permitir maior controle gerencial e visão do negócio. Também maior investimento no sentido de qualificação profissional para os membros da empresa que, muitas vezes, são os próprios familiares desempenhando funções para as quais não estão devidamente preparados e qualificados.

Dessa forma, o presente estudo busca trazer contribuições positivas no sentido de elucidar questões que rondam os empreendimentos familiares e tornam difícil seu crescimento e sucesso organizacional devido a dificuldades em desempenhar uma gestão financeira saudável. Todavia, limitações estão presentes neste estudo, uma vez que a realidade da empresa utilizada como objeto de investigação pode não ser via de regra para os demais empreendimentos familiares seja por motivos regionais, culturais ou outros quaisquer. O desenvolvimento de estudos futuros acerca da problemática de qualificação profissional em negócios familiares e implantação de sistemas de informação gerencial nesses tipos de negócios contribuirá ricamente para a evolução do estudo na área e também para o sucesso organizacional de tantos outros negócios.

7. REFERENCIAS

5 indicadores de desempenho para medir seu sucesso. Endeavor Brasil: [s. n.], 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/indicadores-de-desempenho/>. Acesso em: 20 maio 2019.

ANDERY, M. Métodos de pesquisa em análise do comportamento. **Psicologia USP**, v.21, n. 2, pp.313-342, jun. 2010.

BARBOSA, Alexandre F. (Coord.). TIC Domicílios e empresas 2013. [2014]. Disponível em: Acesso em: 2 mar. 2015.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal; **Edições 70**, LDA, 2009

BARROS, Aluizio Antonio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo.

Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 12, n. 4, p. 975-993, dez. 2008.

BEYDA, T. T., & CASADO, R. U. Relações de trabalho do mundo corporativo: possível antecedente do empreendedorismo?. **Cadernos Ebape**, v. 9, n. 4, p. 1066-1084, 2011.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80: [s. n.], 2005. revista.

DA SILVA, Fernanda Cristina *et al.* **Caracterização das Práticas Gerenciais em Pequenas Empresas: Fundamentação de Elementos Internos por Meio da Metodologia de Diagnóstico**. EnANPAD: [s. n.], 2008.

DE AZEVEDO, Marcia Carvalho; TONELLI, Maria José. Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v.15, n. 3, p. 191-220, São Paulo, maio-jun. 2014.

FONTENELE, Raimundo Eduardo Silveira. Empreendedorismo, competitividade e crescimento econômico: evidências empíricas. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 14, n. 6, p. 1094-1112, dez. 2010.

GIL, A. C. *Metodos e tecnicas de pesquisa social*. 6. ed. Sao Paulo: Atlas, 2008

GONÇALVES, Vinicius. **A Empresa Familiar E Suas Características**. Novo Negócio: [s. n.], 2015. Disponível em: <https://novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresa-familiar-suas-caracteristicas/>. Acesso em: 17 maio 2019.

HALL, D. T. *Careers in and out of organizations*. London: **Sage Publications**, 2002.

LIMA, R. C. R., & FREITAS, A. A. F. Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e desempenho financeiro de empreendedores informais. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 511-531, 2010.

LIMA, Ricardo Luiz Gil de. **A importância da Gestão Financeira Empresarial**. ProFinanceiro: [s. n.], 2017. Disponível em: <https://www.profinanceiro.com.br/importancia-gestao-financeira-empresarial/>. Acesso em: 19 maio 2019.

MENDES, Jeronimo. **Como entender a cultura organizacional da sua empresa**. Administradores.com: [s. n.], 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/como-entender-a-cultura-organizacional-da-sua-empresa>. Acesso em: 20 maio 2019.

OLIVEIRA, T. M. et al. A Análise de Discurso na Pesquisa Acadêmica em Estratégia. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.15, n. 3, pp.06-19, out. 2016.

PEÇANHA, Alicelia Rosa de Oliveira; DE OLIVEIRA, Saulo Barbara. **Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?**. NAVUS Revista de Gestão e Tecnologia Navus I Florianópolis I SC I v. 5 I n. 3 I p. 126-135 I jul./set. 2015: [s. n.], 2015.

PEREIRA, André Cristóvão da Silva *et al.* **Sistema Integrado de Gestão: Um Estudo de Caso de uma empresa familiar prestadora de serviços**. Revista Diálogos Interdisciplinares VOL. 6 N° 2 - ISSN 2317-3793: [s. n.], 2017.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v.10, n.1, pp.53-66, jul. 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2^a. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORREA, Victor Silva; REIS, Renato Francisco dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 18, n. 3, p. 311-327, jun. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: **Atlas**, 2015.