

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE MBA EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

ANA SELCIONE APRÍGIO OLIVEIRA

PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS FAMILIARES

NATAL/RN
2021

ANA SELCIONE APRÍGIO OLIVEIRA

PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS FAMILIARES

Projeto de Pesquisa apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito para obtenção de nota na disciplina de TCC.

Orientador: Jesus Leodaly Salazar Aramayo

NATAL/RN
2021

1 INTRODUÇÃO

As organizações modificam-se continuamente e numa velocidade acelerada de informações, inúmeros fatores influenciam o seu desempenho, empresas bem sucedidas ou não, tentam sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo e as empresas familiares muitas vezes possuem ainda uma estrutura organizacional informal que engloba problemas de centralização de poderes nas mãos do dono da empresa, divisão de tarefa sem considerar a competência, paternalismo, organograma inexistente ou mal definido, e ainda, ausência de hierarquia.

Observa-se nas empresas familiares uma dificuldade natural para profissionalizar, devido à dificuldade dos proprietários assumirem uma postura mais gestora e menos proprietária, de acordo com os cargos que ocupam sem interferirem em decisões de áreas da empresa as quais não lhes são atribuídas. Dentre os vários desafios enfrentados pela empresa familiar brasileira na busca da sobrevivência, competitividade e longevidade, há fatores que são estáticos (taxa interna de retorno, payback, índices financeiros), e também existem fatores dinâmicos (tecnologia, conhecimento, qualidade), que influenciam o destino dessas empresas.

A ausência de um planejamento financeiro pode ocasionar a falência precoce das empresas familiares. O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos, elementos como planejamento de caixa (elaboração de orçamento de caixa) e o planejamento de resultados (demonstrações projetadas) são elementos essenciais e ambos são requisitados por fornecedores atuais e futuros de recursos financeiros.

Logo, as organizações possuem como objetivo principal à geração de lucro para remunerar seus sócios ou acionistas que investiram capitais próprios na empresa, uma vez que este capital gerando mais riqueza possibilita a aplicação de investimentos que proporcionam expansão para que haja melhor atendimento à sociedade em termos de geração de empregos, remuneração e serviços oferecidos à sociedade. Este entendimento é oriundo do trecho; “A

geração permanente de lucros e caixa contribui para que haja uma empresa moderna que cumpra suas funções sociais, por meio de geração de impostos, investimentos em melhoria ambiental etc” (HOJI, 2003, p. 21).

Mediante o exposto, lança-se a seguinte questão deste estudo: qual a importância do planejamento financeiro em empresas familiares? Para tanto o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados, com a finalidade de evitar surpresas e desenvolvimento de planos alternativos de providências a serem tomadas, caso ocorra imprevistos. Sendo então desenvolvidas por meio de projeções com estimativas mais próximas possíveis da posição econômico-financeira esperada.

O propósito desta pesquisa foi sustentar que o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados, com a finalidade de evitar surpresas e desenvolvimento de planos alternativos de providências a serem tomadas caso ocorram imprevistos. Para tal, deve ser desenvolvido por meio de projeções, com estimativas mais próximas possíveis da posição econômico-financeira esperada. Devendo ser um instrumento hábil e interativo.

2 OBJETIVOS

Empresas familiares constituem desafios singulares de planejamento financeiro. O processo e modelo de gestão são permeados por vontades muitas vezes carregadas de emoção e apego pelo próprio patrimônio. A junção da vida pessoal e profissional neste caso contribui para a geração e manifestação de conflitos muitas vezes trazidos de fora dos muros da empresa. O objetivo da pesquisa mostra a importância de se elaborar um planejamento financeiro em uma empresa familiar. O presente trabalho foi desenvolvido com base na pesquisa bibliográfica, com propósito de analisar o planejamento financeiro em empresas familiares, neste estudo consideram-se fatores como estrutura organizacional, verificando que o planejamento financeiro é importante no desempenho organizacional, pois garante que os objetivos e planos elaborados em relação às áreas específicas de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes.

3 JUSTIFICATIVA

Com a pretensão de contribuir de forma introdutória sobre a importância do planejamento financeiro num mercado de alta competitividade como o brasileiro para um bom desempenho organizacional, objetiva primeiramente conceituar empresa familiar e destaca a função do planejamento financeiro e suas ferramentas para um bom desempenho organizacional. Sendo o planejamento financeiro importante para quantificar os resultados prováveis da agregação de objetivos, estratégias, planos e políticas de administração para um período específico, partindo, portanto de um planejamento orçamentário, uma vez que estabelece diretrizes de mudança e crescimento, imprescindível uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Empresa Familiar

Pode-se conceituar empresa familiar, segundo Lodi (1986), como aquela em que a gestão e a linha sucessória decorrem de fatores ligados a laços de sangue, desta forma a história e a identidade da empresa se confundem com um sobrenome de família ou com a figura de seu fundador.

4.2 Ciclos da Empresa Familiar

Lodi (1989) apresenta quatro ciclos de vida da empresa familiar da seguinte forma: Fundação; Crescimento; Apogeu e Declínio.

As duas primeiras fases (Fundação e Crescimento) são caracterizadas pela garra e visão empresarial do fundador, quando a empresa cresce vertiginosamente apesar dos problemas estruturais. No seu apogeu a empresa atinge o máximo, contudo começam a se manifestar os conflitos e a competição familiar pelo poder. Consequentemente surgem divisões, crises e a pulverização do patrimônio capaz de levar ao declínio a organização.

Pode-se dizer que a primeira geração constrói o patrimônio, a segunda se

utiliza dele e a terceira o dilapida. Na verdade observam-se pouquíssimas empresas familiares de quarta geração, normalmente após a terceira geração este tipo de empresa sucumbe ou muda de dono. Conforme Lodi, por meio de um trabalho duro diretamente ligado à área operacional da empresa, cria-se à oportunidade de aprender o negócio diretamente relacionado com a natureza da empresa, bem como revelar o verdadeiro profissional, seus talentos e caráter. Da mesma forma é preciso conciliar o estudo da teoria e da técnica da administração com o aprendizado na situação real, em que a bagagem da prática administrativa corrobora com os conhecimentos acadêmicos, procurando-se expandir o currículo por meio da alternância de diferentes experiências profissionais.

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa.

4.2 Planejamento de curto prazo em finanças

Para Gitman (2004, p. 93), os planos financeiros de curto prazo (operacionais) “determinam as providências financeiras de curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos. Os dados básicos incluem a previsão de vendas e diversas espécies de dados operacionais e financeiros.”

O planejamento de curto prazo tem foco nas decisões operacionais, é basicamente, a maneira de operacionalizar onde realiza-se a gestão dos ativos e cumprimento dos compromissos financeiros da empresa. Um dos principais documentos relacionados à gestão financeira de curto prazo é o orçamento, que demonstra a situação do negócio no que se refere à receita e despesa, que a partir dessas informações, é possível não apenas entender o que é o planejamento financeiro de curto prazo, mas também sua importância. No planejamento financeiro está inserida a gestão de tesouraria com função de lidar com as contas a pagar e receber da empresa, de modo a manter os prazos sempre em dia e também lidar com os estoques, créditos, débitos e negociações financeiras de curto prazo, lida com as ações e decisões buscando alternativas imediatas relacionadas a saúde financeira da empresa. A empresa precisa compreender o planejamento como uma ferramenta de gestão e como técnica

que forneça maior segurança essencial para estratégia onde objetivos e metas sejam atingidos, um planejamento de curto prazo bem elaborado é garantia de uma empresa de sucesso.

4.3 Planejamento financeiro de longo prazo

O planejamento de longo prazo define as ações de curto prazo, para alguns parece futurologia mas é importante ter uma direção, fazer análise de dados é fundamental para identificar tendências pois a partir das informações coletadas define-se o planejamento, permitindo acompanhar o processo com mais tranquilidade com a perspectiva do negócio como um todo, onde será definido a visão, a missão e os valores da empresa. Importante documentar objetivos institucionais, motivações e razões do planejamento, poderá aplicar um método bem tradicional de análise das informações, a análise SWOT que significa identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio, desenharão as futuras necessidades mercadológicas.

O planejamento financeiro de longo prazo poderá ir além, ele pode ser usado para a definição de uma mudança na postura de gestão da empresa. “O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos podem ser alcançados.” (TELÓ, 2001, p.21). Sendo ainda uma forma de reflexão sobre o futuro da empresa, podendo-se evitar possíveis problemas, resultando um processo lógico e organizado de investigação do desconhecido.

4.4 Orçamentos

É a partir da elaboração do orçamento que se calcula a estimativa de custos, lucros e investimentos, que pode ser estimado num período entre 1 e 3 anos ou até décadas para finanças corporativas. Orçamento nada mais é do que um planejamento financeiro devidamente organizado, na forma de documentos ou ferramentas tecnológicas com o objetivo de compreender a situação e desenhar estratégias para crescimento.

Braga (1995) ressalta em sua obra, que se pode destacar em relação ao orçamento as vantagens de todos os responsáveis se envolverem no plano, identificando e trabalhando nos aspectos envolvidos antes de tomarem decisões; coordenando esforços para atingir resultados; tendo obrigatoriedade em comparar resultados reais em relação ao previsto; identificando e trabalhando

com eficiência e eficácia nos setores e na empresa como um todo.

Visando soluções pertinentes é possível estabelecer ritmo de crescimento para empresa estabelecendo metas e objetivos, analisando e comparando resultados é possível estabelecer crescimento para empresa.

4.5 Sistema Orçamentário

De acordo com Mota (2009), o orçamento público, portanto, é o ato administrativo revestido de força legal que estabelece um conjunto de ações a serem realizadas, durante um período de tempo determinado, estimando o montante das fontes de recursos a serem arrecadados pelos órgãos e pelas entidades públicas e fixando o montante dos recursos a serem aplicados por eles na consecução dos seus programas de trabalho, a fim de manter ou de ampliar os serviços públicos, bem como de realizar obras que atendam às necessidades da população.

O patrimônio privado através de tributos realizam a sua contribuição ao estado, auferindo receitas próprias que se destina ao bem comum, porém é assegurado pela Constituição que proíbe o confisco. O sistema orçamentário brasileiro é composto por três instrumentos de planejamento previstos na Constituição Federal de 1988. A Lei Orçamentária (LOA) o Plano Plurianual – (PPA) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Essas são as três peças fundamentais do nosso sistema orçamentário brasileiro, essas leis estabelecem parâmetros limitativos a atividade arrecadadora do estado.

Abrir uma empresa seja ela familiar ou de grande porte, terá como associação o estado, pois é através de recolhimentos de impostos que o poder público se mantém para realizar projetos que atendem a população.

4.6 Indicadores Projetados

As empresas estão se preocupando cada vez mais com questões estratégicas, pois, quando bem estudadas e aplicadas corretamente, trazem certa segurança na tomada de decisão, que é a base central da contabilidade gerencial. No entanto, essas estratégias, isoladamente, não trazem muito efeitos positivos. Para que o sucesso possa ser medido, são necessários alguns indicadores que auxiliem nesse processo de mensuração do resultado de sucesso empresarial (BAZZI, 2015, p. 186)

Os indicadores são grandes aliados de pequenas empresas que desejam mensurar resultados, traçando metas específicas e acompanhando o alcance delas, seja em finanças, vendas, recursos humanos é possível analisar, fazer comparações e realizar diagnósticos, uma empresa que faz uso de indicadores projetados aumenta seu desempenho, mas para isso é importante que os indicadores utilizados na gestão estejam totalmente alinhados com o planejamento estratégico da empresa. O crescimento de uma empresa tem de ser lucrativo e, por isso, as empresas familiares têm recorrido à tecnologia para se manterem competitivas, diante de mudanças constantes e imprevisíveis no mercado. Custodio (2015, p. 39) afirma “Os indicadores devem ser objetivos, passíveis de verificação, orientados para agregação de valor e comunicáveis, consensuais, e devem gerar comprometimento de todos os colaboradores”.

Para as organizações tornarem-se competitivas no mercado atual, torna-se necessário que os gestores das entidades estejam apoiados em indicadores que reflitam a performance global e departamental das empresas, e que esses indicadores estejam ligados à consecução dos objetivos estratégicos, propostos pelos gestores (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

4.7 Modelo de Planejamento e Controle

De acordo com Rappaport (2001) e Montgomery e Porter (1998), embora a dinâmica organizacional e a sofisticação do processo de planejamento estratégico variem muito entre as empresas, o processo quase que invariavelmente culmina na projeção de resultados financeiros, pois esta projeção serve geralmente como base para a análise da atratividade da estratégia ou do planejamento corporativo de longo prazo. Em um modelo tradicional, o planejamento e o controle estão fortemente ligados, e devem se estender por todas as áreas numa organização, havendo maior foco de planejamento na alta administração e maior foco de controle em finanças.

O Balanced Scorecard (BSC) foi apresentado como um modelo de avaliação do desempenho organizacional em artigo publicado na Harvard Business Review com os resultados de uma pesquisa coordenada por Kaplan e Norton (KAPLAN; NORTON, 1992). Trata-se de uma metodologia que auxilia no planejamento estratégico e, principalmente, em sua implementação. Além disso, possibilita o controle e medição do desempenho da empresa para atingir seus

objetivos funcionando como uma eficaz ferramenta de feedback e aprendizado estratégico. Kaplan e Norton (2001) esclarecem que o Balanced Scorecard foi originalmente proposto para superar as limitações do gerenciamento com base apenas em medidas financeiras, já que um plano estratégico substitui o orçamento como o centro do processo de gerenciamento. O Balanced Scorecard provê uma estrutura para se olhar à estratégia, do ponto de vista da criação de valor, considerando quatro diferentes perspectivas: (1) financeira - estratégia para crescimento, lucratividade e risco, vista da perspectiva dos acionistas; (2) cliente - estratégia para criação de valor e diferenciação, vista da perspectiva do cliente; (3) processos internos - prioridades estratégicas dos vários processos do negócio, que criam satisfação para acionistas e clientes; (4) aprendizagem e crescimento: prioridades que criam um clima que suporte mudanças organizacionais, inovação e crescimento.

5 METODOLOGIA

A Pesquisa foi do tipo exploratória e bibliográfica qualitativa, uma vez que visa descobrir respostas do tema proposto, empregando-se os conhecimentos científicos já publicados. Foi utilizado o procedimento de coleta de dados em informações bibliográficas: livros, revistas, sites. E quanto a sua natureza de cunho qualitativo, destacam-se Araújo e Oliveira (1997) que sintetizam a pesquisa qualitativa como estudo de se desenvolve numa situação natural, que tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada. O que exigiu uma análise e reflexão do objeto de estudo, obdecendo o rigor exigido pela Ciência.

REFERÊNCIAS

- BAZZI, Samir. **Contabilidade Gerencial: conceitos básicos e aplicação**. Curitiba: Intersaberes, 2015. 242 p.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CUSTODIO, Marcos Franqui. **Gestão da Qualidade e Produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. 171 p.
- GITMAN, LAWRENCE J. **Princípios de Administração Financeira**. 10.ed. São Paulo: Ed. Pearson Addison Wesley, 2004
- HOJI, MASAKAZU. **Administração Financeira**. 4^o edição. Editora Atlas. São Paulo – 2003.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard** – measures that drive performance. Harvard Business Review, Jan/Fev 1992.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **The Strategy-Focused Organization** – How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1978. 102 p.
- MARTINS, J. C. **Empresas Familiares**. São Paulo: GEPE, 1999.
- MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOTA, Francisco Glauber Lima. **Contabilidade Aplicada ao Setor Público**. Brasília: autor-editor, 2009.
- RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Manual de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014. 249 p
- TELÓ, A.R. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abril.2001.