

MODELO DE GESTÃO EM MICROEMPRESAS: DIAGNÓSTICO CULTURAL EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

MANAGEMENT MODEL IN SMALL BUSINESS : CULTURAL DIAGNOSYS IN FAMILY ORGANIZATION

Takeshy Tachizawaⁱ
Naim Abdouni²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a observância do princípio da entidade por parte dos gestores das micro e pequenas empresas, na utilização dos recursos financeiros. Para esse efeito, considerou-se a competente segregação entre o patrimônio dos sócios e da empresa. Parte-se do pressuposto de que o processo de gestão exercido pelos sócios proprietários das organizações nem sempre aplicam este princípio na gestão de seus recursos financeiros. Objetivou-se por meio deste estudo de caso destacar que o efetivo cumprimento deste princípio e as mudanças organizacionais podem trazer resultados econômicos positivos. Constatou-se que a utilização do princípio contábil da entidade pode otimizar a alocação dos recursos financeiros nas micro e pequenas empresas tornando-as geradoras de dados fidedignos para seu processo de tomada de decisão.

Palavras-chave: cultura organizacional; crenças e valores; governança familiar.

ABSTRACT

The current article aims to study and demonstrate the importance of the accounting entity principle to small business managers (SMB), using the available resources of the company, including the contribution to organizational changes for the correct application of this principle. The accounting entity principle is the separation between the assets of the shareholders and the company. It's known, that the management of SMB it's performed mostly by your shareholders, and many of these managers don't apply correctly this principle, causing reflection on the financial resources of the company and in decision-making. The objective of this study is highlight that the effective implementation of this principle and the changes done can bring positive results to the SMB. The research was developed using qualitative approach based on already published literature reviews regarding the theme. The study revealed that the use of the Accounting Entity Principle could contribute positively on available resources, affecting the good performance of the company.

Keywords: organizational culture; values and beliefs; family governance.

1. INTRODUÇÃO

Os princípios contábeis determinam procedimentos a serem adotados pela contabilidade e atuam de maneira a preservar e garantir os registros contábeis das organizações. Dentre esses princípios destaca-se o da entidade que evidencia a segregação do patrimônio da empresa em relação ao dos seus sócios e proprietários. Seu objetivo é preservar o patrimônio e garantir as ações que envolvam o mesmo.

Os usuários das informações registradas, não são somente os sócios e proprietários para tomada de decisão, mas também os bancos, investidores, governo, clientes e

fornecedores que possuem interesse nos dados da empresa, em busca de avaliar a capacidade financeira de pagamentos conhecendo as principais receitas, despesas operacionais e também para avaliar os seus índices de liquidez. Para tanto, é necessário observar este princípio, visando resguardar e proteger o patrimônio da entidade, que ao apresentar resultados e recursos devem ser aproveitados internamente, para a sua própria atividade, evitando dessa forma, os impactos negativos, pois a cada registro contábil de despesas dos sócios pagos com os recursos da empresa, o resultado da mesma é afetado, pois sofreu influência de terceiros, não provenientes da sua operação.

O objetivo deste estudo é analisar a observância do princípio da entidade por parte dos gestores das micro e pequenas empresas, na utilização dos recursos financeiros. Para esse efeito, considerou-se a competente segregação entre o patrimônio dos sócios e da empresa. Partindo do pressuposto de que o processo de gestão exercido pelos sócios proprietários das organizações nem sempre aplicam este princípio na gestão de seus recursos financeiros, busca-se destacar que o efetivo cumprimento deste princípio e as mudanças organizacionais podem trazer resultados econômicos positivos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A contabilidade nasceu como um instrumento para análise da situação do patrimônio, transformando os dados apurados em informações importantes para a tomada de decisão. Seu objetivo principal, conforme Iudícibus (2009), é transmitir a informação para que cada usuário tenha de posse dados confiáveis para tomada de decisão e realização de ações futuras com segurança.

No que diz respeito ao surgimento da contabilidade, Marion (2006) afirma que os donos de patrimônio necessitavam avaliar, medir, acompanhar e controlar os seus bens/valores. A Contabilidade surgiu em função de um cliente particular, o indivíduo dono do patrimônio que, ao obter os dados contábeis, torna-se conhecedor da atual e real situação econômico-financeira, obtendo informações para garantir a tomada de decisão correta. A contabilidade então, foi se adequando ao crescimento das demandas para atender as necessidades de seus clientes. O crescimento desta ciência ocorreu de forma natural, influenciada pela evolução do capitalismo, expansão das gestões públicas e privadas e o ajuntamento de capital, tornando-se imprescindível registrar e controlar cada conta.

2.1 Entidade empresarial e individual

O Princípio da Entidade, em contabilidade, postula que o patrimônio da organização não se confunde com o de seus sócios ou acionistas ou proprietário individual, sendo que para a empresa é a contabilidade mantida (IUDÍCIBUS, 2009). Dessa forma, registram-se os fatos que afetam o patrimônio da empresa e não o de seus titulares, sócios ou acionistas, reforçando a autonomia patrimonial (GONÇALVES, 2000).

Segundo Iudícibus (2009), entidade contábil é o ente, juridicamente delimitado ou não, divisão ou grupo de entidade ou empresas para os quais devemos realizar relatórios distintos de receitas e despesas, de investimentos e retornos, de metas e realizações, independentemente dos relatórios que fizermos para as pessoas físicas ou jurídicas que têm interesse em cada uma das entidades definidas em cada oportunidade. Pode tornar-se uma entidade contábil qualquer indivíduo, empresa, grupo de empresas ou entidades, setor ou divisão, desde que efetue atividade econômica que justifique um relatório separado e individualizado de receitas e despesas, de investimentos e de retornos.

Considerando este relatório separado e individualizado, pode-se extrair que o postulado (IUDÍCIBUS, 2009) ou princípio da entidade contábil separa o patrimônio dos sócios do patrimônio da sociedade, ou seja, da pessoa jurídica, não podendo haver confusão destes durante o desenvolvimento das atividades e a montagem das demonstrações contábeis.

Com essa definição de entidade, elucida-se a separação dos patrimônios dos sócios e da sociedade. Isto ocorre não somente por causa do Princípio da Entidade, mas também em conjunto com o Princípio da Continuidade, pois sem isto não há motivos para serem feitas as Demonstrações Contábeis e, muito menos, a separação dos referidos patrimônios. São as entidades, para efeito de contabilidade, consideradas como empreendimentos em andamento (IUDÍCIBUS, 2009).

Mostra a teoria que os princípios contábeis, não apenas os da Entidade e Continuidade estão em sintonia quando aplicados no caso concreto. Não somente a teoria, mas também a Resolução nº 750/1993 do Conselho Federal de Contabilidade (2016), define o Princípio da Entidade como “o patrimônio da entidade não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição”. Esse princípio funciona como sustentáculo à aplicação dos demais postulados fundamentais de contabilidade. Salienta-se, também, que as mudanças ocorridas no patrimônio da entidade somente refletem no patrimônio dos sócios quando a estes forem atribuídos resultados econômicos, positivos ou negativos.

A entidade contábil (HENDRIKSEN e BREDA, 2010) promove uma união econômica que atua controlando os recursos, sendo responsável por honrar e efetivar os compromissos assumidos com atividade econômica. Essa entidade contábil pode ser uma pessoa física ou uma sociedade por quotas ou por ações ou grupo ligados em atividades com fins lucrativos ou não.

O conceito de entidade contábil para Iudícibus (2009) é similar ao dos autores Hendriksen e Breda (2010) de que uma união econômica deve ter autoridade a respeito dos recursos, comprometimento com as tarefas e administração da atividade econômica, sendo essa entidade um indivíduo, ou uma sociedade composta por ações com fins lucrativos ou não. O entendimento é que o patrimônio da sociedade não deve ser confundido com aqueles dos seus sócios ou proprietários.

2.2 A cultura organizacional familiar

Segundo Estol e Ferreira (2006), o termo cultura é originário da antropologia e foi introduzido nas discussões acadêmicas das organizações, sob o rótulo de cultura organizacional ou corporativa, tendo imediatamente despertado o interesse de pesquisadores e profissionais da área empresarial, que passaram a investigar a verdadeira importância desse fenômeno para as organizações. Segundo os autores, os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos constituem os elementos expressivos da cultura organizacional.

O termo cultura organizacional deve ser reservado para as crenças e pressupostos básicos que os membros de uma organização compartilham, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Tal organização se caracteriza, culturalmente, como um macroambiente onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam a organização como realidade socialmente construída (MORGAN, 2006).

Para o autor, é conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas aceito por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os seus membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e colaboradores, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas

unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por isso, ela condiciona a relação das pessoas. Complementa, explicitando que a cultura organizacional é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir (MORGAN, 2006).

Dessa forma, no processo de formação dos padrões culturais de uma empresa, seu fundador cumpre o papel de protagonista, uma vez que imprime sua visão de mundo ao negócio, trazendo seus valores e suas crenças nos papéis que a organização deverá desempenhar, com o intuito de envolver os demais colaboradores. Em outras palavras, os fundadores de empresas são as peças-chave no desenvolvimento cultural de uma organização, porque detém os mecanismos de socialização, materializando-os através de recompensas, das formas de distribuição dos investimentos e das estratégias de modelagem de papéis por meio dos quais eles transmitem, tanto explícita como implicitamente, as suas concepções e pressupostos da organização.

A cultura de uma empresa é, portanto, aquilo que se pratica tanto nas atividades administrativas, como nas relações humanas. É na cultura organizacional que é definida a missão, visão e objetivos principais da organização, assim como quais normas, valores e ideias essa defenderá. Desse modo, formal ou informalmente, o perfil da empresa define o perfil profissional dos que ali trabalham, pois a partir do momento que um indivíduo é admitido em uma empresa, ele tende a se adaptar com a cultura do ambiente organizacional. É fato amplamente conhecido que as prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, dando origem à cultura empresarial ou organizacional. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas.

Na empresa familiar, os valores fundamentais do seu fundador podem tornar-se parte da cultura da empresa e do código familiar – “as coisas que acreditamos como família”.

Vários dos aspectos culturais ligados às empresas familiares podem ajudar na obtenção de vantagem competitiva. A respeito desses, Bernhoeft (1989) destaca as seguintes características: existe uma forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares; os laços extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e as decisões da organização; valorização da antiguidade como um atributo

que supera a exigência de eficiência ou competência; a exigência de dedicação caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho; ter postura de austeridade na forma de vestir e na administração dos gastos; ter expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa; ter dificuldade em separar o que é emocional e o que é racional, tendendo mais para o emocional; fazer jogos de poder onde, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Bernhoeft (1989) ressalta, ainda, que estas características podem ser relacionadas aos princípios da formação da empresa familiar nacional, pois a família exerceu grande influência para a formação da mesma e determinou o surgimento do estilo paternalista que perdura nos dias atuais. As relações interpessoais estabelecidas na empresa familiar são muito próximas e o nível de profissionalização dos que a fazem não é assegurado. Costumam-se confundir aspectos profissionais com pessoais e atualmente as tendências voltaram-se para a questão do ser humano e do estabelecimento de um clima favorável de trabalho, bem como para o incentivo que pode aproximar os funcionários entre si, criando uma imagem familiar na empresa.

Uma vez definida, busca-se delinear as vantagens e desvantagens desse tipo de cultura organizacional, a fim de melhor caracterizar as empresas familiares. Como Bernhoeft (1989) afirma, tais empresas possuem inúmeras vantagens, e entre essas, destacam-se o papel que a confiança exercer nas relações, independentemente de vínculo familiar; a força dos laços afetivos influenciando todas as esferas do negócio; a valorização do histórico da empresa, que admite mais tolerância ao erro e vai além da busca vazia por resultados; o compromisso dos gestores para com o negócio (não ter horário para sair, trabalhar em casa e nos finais de semana); a fidelidade; o pessoal e patrimonial dos familiares, tão úteis em períodos de crise; a reputação; as relações construídas pela confiabilidade no nome da família; a relação mais pessoal, que estimula a lealdade dos funcionários; à união entre os acionistas e os dirigentes; a facilidade de comunicação entre cargos de hierarquias diferentes; um sistema de tomada de decisão mais rápido e eficiente; e a primazia do interesse social em detrimento do pessoal.

Este autor aponta, ainda, outras importantes vantagens atreladas à cultura de empresas familiares: a preservação do clima no local de trabalho, o foco na visão de longo prazo e na qualidade oferecida ao consumidor. Isso, com maior envolvimento com a organização;

liberdade de opinião; participação e agilidade nas decisões; maior disponibilidade para o trabalho, capacidade de suportar melhor as dificuldades, conhecimento da história da empresa e condições de estabelecer com os clientes fortes relações de credibilidade, confiança e continuidade. Entretanto, inúmeras desvantagens também podem ser atreladas a esse tipo de negócio.

Como efeitos negativos da junção família e empresa para a cultura de uma organização, podem-se destacar: a dificuldade de separar decisões familiares e profissionais; conflitos de interesse entre família e empresa; falta de disciplina; grande valorização das relações afetivas; personalização dos problemas administrativos; emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência (paternalismo); traços autoritários; ausência, em muitos casos, de objetivos bem delimitados; centralização do poder; não formalização; pouco planejamento estratégico; foco nas questões operacionais em detrimento das estratégicas; uso indevido de recursos da empresa por membros da família; falta de sistema de planejamento e controle financeiro; e problemas na sucessão associados a diversos fatores (BERNHOEFT, 1989).

A cultura organizacional de uma empresa tem papel chave no processo de sucessão, porque pode fornecer uma visão interna das expectativas e receios dessa etapa, o que pode ajudar o fundador a se preparar adequadamente para a sucessão, aumentando a probabilidade de sucesso.

2.3 Controle financeiro

Para Iudícibus (2009), fluxo de caixa é o relatório onde é possível obter as entradas e saídas de caixa, onde a empresa terá capacidade de analisar os pagamentos por períodos, visualizando a melhor data para investimentos, ou a melhor data para pagamentos, é uma importante ferramenta para as empresas tomarem suas decisões. Ressalta que é o conjunto de entradas e saídas das empresas baseado em seus recursos ao longo de um determinado período. Ele representa de forma dinâmica a situação financeira de uma empresa, observando todas as origens de recursos e suas aplicações. Trata-se de uma demonstração para o apoio da gestão financeira, visualizando a movimentação de recursos da empresa para os próximos períodos.

No contexto da micro e pequena empresa, a correta utilização do caixa é essencial para o bom andamento dos negócios, pois muitos são os fatores que podem produzir a ausência de recursos financeiros disponíveis em caixa nas empresas, sobretudo as de micro

e pequeno porte. Neste sentido, Kassai (1997) propõe um modelo de fluxo de caixa prospectivo que visa auxiliar a gestão das entidades de micro e pequeno porte.

Na concepção de Zdanowicz (2002), o controle diário diminui a margem de erros e permite acompanhar a performance, em tempo de aplicar eventuais medidas corretivas. O controle diário do fluxo de caixa permite ao administrador financeiro visualizar, com certa antecedência, erros de projeção ou insuficiência de recursos de caixa.

A utilização do fluxo de caixa permite obter informações iniciais para que os tomadores de decisão possam distinguir fatores de risco nas operações, diminuindo sua influência. Modelos de fluxo de caixa podem gerenciar ganhos e perdas com objetivo de visualizar o retorno dos valores investidos e dos recursos financeiros no final de um período. Os resultados obtidos são capazes de apoiar as decisões. Acrescenta-se que o controle de caixa pode ser fixado de acordo com os períodos projetados, podendo ser de curto ou de longo prazo, quando associadas às projeções de custos operacionais e de capital (expansão, modernização, ou novas instalações) e nas decisões de financiamentos, por meio de linhas de crédito adequadas a longo prazo (ZDANOWICZ, 2002).

Dentre os fatores que afetam o resultado do fluxo de caixa, acarretando diferenças no previsto (projetado) e no realizado, comprometendo a sua eficácia e refletindo em sua liquidez, evidenciam os explicitados a seguir.

Fator interno, na forma de aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado; compras que não estão em linha com as projeções das vendas; diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento; ciclos de produção muito longos que não estão em consonância com o prazo dado pelos fornecedores; política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais; pequena ocupação do ativo fixo; distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa; custos financeiros altos originários do nível de endividamento. Fatores externos, tais como: inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros; diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado; novos concorrentes; mudança na alíquota de impostos; aumento do nível de inadimplência.

Conforme Thomas, Rojo e Brandalise (2015), quando a saída de recursos financeiros era maior do que as entradas financeiras, era motivada principalmente por um alto comprometimento em instituições financeiras, em operações de crédito, na maioria, de curto prazo. E, para a análise do fluxo de caixa, podem-se utilizar as técnicas de: análise vertical e

horizontal; e análise por índices. As principais características da análise vertical e horizontal é a comparação de valores de um determinado período com os valores apresentados em períodos anteriores e o relacionamento entre eles. Tais pressupostos foram internalizados no modelo de gestão financeira proposto.

3. MÉTODO ADOTADO

O trabalho foi baseado no método do estudo de caso, que se limita à investigação de um mesmo fenômeno em uma mesma organização, em um determinado período de tempo. O estudo de caso, segundo Yin (2001), é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contornos delineados no mundo real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

Considerando seu objetivo, este estudo caracterizou-se como exploratório e descritivo. É exploratório, pois sua principal finalidade é: desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. É descritivo, uma vez que o autor procurou descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. Entrevistas semiestruturadas, observação de processos e análise documental foram os métodos de levantamento de dados adotados na formulação deste trabalho.

A técnica de entrevista, aplicada junto aos gestores, justificou-se por ser uma forma de levantamento de posição que conduz os entrevistados a exporem suas percepções a respeito das situações, fenômenos e problemas associados ao objeto de pesquisa, mediante o diálogo com o entrevistador. Os entrevistados foram os coordenadores de produção e gestores das unidades produtivas da empresa, objeto do estudo de caso.

O objetivo do trabalho foi entender as razões destas perdas, em um segmento que gera para o país significativo volume de emprego e renda. Entendendo as causas mais relevantes da mortalidade de empresas, é possível identificar a necessidade de instrumentos de gestão financeira. Tais instrumentos de gestão, fornecidos ao micro e pequeno empreendedor, permite controle financeiro, que assegure a gestão empresarial das MPE's. A empresa Veículos Ltda., não foge à regra, luta contra as dificuldades financeiras e organizacionais que podem levá-la à inviabilidade financeira. É uma microempresa atuante no ramo de compra e venda de veículos que está buscando um caminho para sua recuperação, tanto no aspecto de resultados globais como no sentido de reconfiguração interna. A situação em que essa

empresa se encontra serve para retratar as centenas de distribuidoras de todas as marcas espalhadas em todo território nacional

Apesar de estar sintetizada em poucas linhas, a filosofia de atuação da Veículos Ltda. pode ser analisada de maneira global de forma a resultar num diagnóstico e implementação de um processo de controle de seu movimento financeiro. Neste sentido, a concepção de um modelo de evidenciação do uso do princípio contábil da entidade pode ser útil.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 Diagnóstico econômico e sociocultural da empresa

A Veículos Ltda. é uma distribuidora de veículos situada em Campo Limpo Paulista, uma cidade do interior do estado de São Paulo com cerca de 100.000 habitantes. É a única distribuidora autorizada de uma marca de veículos num dos bairros conceituados da cidade. No centro da cidade há outras distribuidoras de marcas competitivas, mas a competição efetiva é representada, principalmente, pelas distribuidoras da marca da Veículos Ltda., situada na região, dentro das cercanias da cidade.

Mais recentemente, com a abertura das importações, pode surgir a ameaça de novos concorrentes. Atuando na área há mais de dez anos, seu mercado potencial é composto de consumidores com um poder de compra relativamente estável, fruto da natureza essencialmente agrícola dos negócios da região, que também conta com tradicionais cadeias de agronegócios.

4.1.1 Filosofia empresarial

A empresa segue a política de concentrar esforços em negócios capazes de produzir resultados financeiros positivos. Desta forma costuma registrar seus eventos econômicos e analisá-los criteriosamente, em termos de rentabilidade. É assim que ela determina quais os negócios rentáveis, merecedores de maiores esforços, e quais os negócios que não merecem investimento e atenção da cúpula diretiva da empresa.

A Veículos Ltda. está dividida em três áreas de resultados, ou unidades estratégicas de negócios: (1) veículos novos VN's; (2) veículos usados VU's; (3) peças e serviços. Cada unidade é analisada em separado em termos de custos e lucros. O lucro bruto total

esperado é projetado como resultante das projeções elaboradas pelos gerentes das três áreas de resultados.

Tais gerentes discutem suas estimativas com seus subordinados, de forma a checar sua viabilidade e verificar se nada está fora da realidade, utilizando para tanto, critério como de considerar que a unidade de negócios deve absorver as despesas administrativas na base de 50% em função do lucro bruto e 50% em função do investimento, bem como que o cálculo das receitas/faturamento provenientes das vendas deve seguir sempre a média dos últimos três meses.

4.1.2 Pressuposto econômico

A Veículos Ltda. considera como seu único e principal objetivo a lucratividade, que espelha a crença de seu principal executivo, o Diretor Presidente, quanto à forma como os negócios devem ser conduzidos. Para tanto, a cúpula diretiva cuida para que seja adotada a prática de comunicar por escrito todas as instruções, crenças, valores e mudanças organizacionais e empresariais, para que fiquem claras as ideias pessoais da hierarquia vigente na empresa, uma vez que o Diretor Presidente acredita que hierarquia é sinônimo de conhecimento. Antes do início de cada ano, a direção da Veículos Ltda. projeta por mês, o número de unidades que espera vender.

Sua projeção tem como base a aceitação dos modelos, as condições econômicas da região e a experiência passada, cujo cálculo procura seguir sempre a média dos últimos meses de vendas. Esta experiência tem permitido, inclusive, cálculos extremamente acurados e detalhados das despesas futuras. O registro dos dados relativos aos períodos realizados é feito conforme os princípios de centros de lucros e centros de custos associados às unidades de negócios, e as projeções são feitas trimestralmente para se ajustarem às novas condições de mercado.

A projeção de despesas é feita por cada gerente das áreas de negócios, ao lado da previsão de vendas e de custos dos produtos vendidos. Nas estimativas é também levado em consideração o índice de crescimento, principalmente, com relação à unidade de negócios de peças e serviços.

4.1.3 Premissa operacional

A base das operações realizadas pelo Gerente de Vendas é a ênfase na qualidade dos produtos vendidos. O Diretor Presidente faz questão que todas as práticas vinculadas a esta questão sejam comunicadas por escrito, exaustivamente, através de instruções, que

incluam os valores da empresa. Diariamente, os vendedores se reúnem com o Gerente de Vendas, para discutir os problemas, revisar os estoques em VN's e VU's, e para receber treinamento sistemático durante 45 minutos, antes das operações do dia.

Cada vendedor apresenta, no final do dia, um relatório diário de seus contatos e atividades junto aos clientes. Os relatórios são recolhidos diariamente, e analisados periodicamente, na base acumulada com vistas à determinação do desempenho individual dos vendedores. O Diretor Presidente acredita que a reunião de pessoas com perfil semelhante promove o surgimento de novos talentos e estimula a criatividade. Além do que, as reuniões com o Gerente de Vendas, juntamente com os relatórios individuais por vendedor, possibilitam avaliar e, eventualmente, substituir vendedores que tiveram desempenho abaixo do padrão aceitável.

A prática é privilegiar as habilidades técnicas, princípio este que é observado no recrutamento de novos colaboradores, inclusive das outras áreas de negócios (peças e serviços de oficina). A ideia da cúpula diretiva é que enfatizando as habilidades técnicas e não o fator liderança e habilidade relacional no novos empregados, pode-se obter um quadro mais homogêneo facilitando o treinamento e o comando por parte dos Gerentes e Chefes das diferentes unidades de negócios da empresa.

4.1.4 Capital intelectual e estratégias de valorização de seus colaboradores

O Gerente de Peças e o Gerente de Serviços de Oficina são remunerados na base do incentivo pessoal, recebendo um salário fixo mais porcentagem das vendas calculadas após dedução das despesas diretas e indiretas departamentais. Prêmios por equipe não existem visando valorizar e motivar o desempenho individual, que a Diretoria acredita ser mais eficiente e que melhor contribui para aumentar as vendas, faturamento e, portanto, a lucratividade da empresa.

Os vendedores recebem um salário fixo e comissões, cujo percentual aumenta progressivamente, conforme taxas pré-determinadas em função do desempenho individual de cada vendedor. Não há prêmios por equipe, uma vez que a política é incentivar a performance individual e estimular a competição entre vendedores.

4.1.5 Mercado e comercialização

Os gerentes conhecem os custos dos veículos e a parcela de lucro bruto que devem obter para realizar vendas lucrativas, orientando para tanto, os seus respectivos vendedores, em função do movimento e clientes atendidos, caso a caso. Os valores da empresa contemplam o fato de que a hierarquia deve espelhar conhecimento, onde a especialização e a descentralização devem obrigar a revisão do relacionamento entre hierarquia e pessoal de produção.

Os vendedores procuram, também, conseguir nas vendas e nas trocas, as melhores ofertas dos clientes, e as submetem à avaliação do Gerente de Vendas, que as aceita ou rejeita com base no lucro bruto, e na possibilidade de criação de uma imagem positiva da empresa através da propaganda pessoal que o cliente pode fazer quando se sente bem servido.

Quando clientes especiais comparecem às dependências da Veículos Ltda., são encaminhados ao Diretor Presidente que os atende pessoalmente em sua sala de trabalho, também especial, que coerente com o status de seu cargo ocupa um andar do prédio de escritório administrativo, com o intuito de criar uma boa imagem junto ao cliente, bem como para facilitar os negócios da empresa. A publicidade de veículos novos é feita apenas na época de troca de modelos visando cumprir orientação expressa do Diretor Presidente quanto à austeridade nos gastos, que é sua crença ser compartilhada por todos os colaboradores da empresa.

Os anúncios de rádio são os mais eficientes na região, segundo o Gerente de Vendas e devem ser bastante utilizados. A publicidade sobre a integração dos distribuidores da marca e seus produtos é feita a nível nacional pela Montadora (Fabricante oficial da marca automotiva comercializada). As trocas são avaliadas pelos Gerentes de Venda de veículos novos e usados, no valor do atacado menos os custos de recondicionamento.

Quando se decide recondicionar um veículo, procura-se realizar os serviços necessários no prazo máximo de 48 horas, na oficina da própria distribuidora, e em casos de excessivos volumes de atividades, realizar tais serviços em oficinas especializadas de terceiros. O Diretor Presidente e demais membros da Diretoria acreditam que tais serviços devem ser realizados primordialmente na própria empresa, assim como todos os serviços administrativos e serviços gerais, orientando por escrito os diversos setores sobre tal política.

Os produtos pertinentes aos veículos usados e classificados como de difícil venda, e aqueles em que há um grande número em estoque, são vendidos aos *boqueiros* (lojas de comércio de veículos novos e/ou usados) da zona de compra/venda da Capital, na forma

de lotes homogêneos de veículos. A Veículos Ltda., quando necessário, compra veículos novos no atacado, mantendo um estoque equilibrado de veículos, assim como no caso de veículos usados, procura trabalhar com adequado índice de estoque de produto em torno de 30 dias.

A cúpula diretiva da empresa na sua estratégia de diferenciar classes de produtos, com especial ênfase nos veículos novos, e rigidamente posicionando os VU's em segunda prioridade, enquadra as peças e serviços de oficina em terceira ordem de prioridade, estabelecendo para estes, um índice de giro entre quatro e cinco ao ano.

4.1.6. Infraestrutura administrativa

O sistema de controle de estoques é permanente e pelo método *kardex* possibilitando o registro seguro das peças em estoque, e possibilitando as reposições de compras de forma adequada. Durante o exercício fiscal, ao longo de todos os meses do ano, faz-se a contagem física dos estoques. A política de provisão para as perdas de estoque é feita rigorosamente, para evitar surpresas no final do ano. Cada centro de apuração de resultados por unidade de negócio mantém seu próprio registro operacional diário, e os dados acumulados dos períodos considerados.

O controle mensal é feito cuidadosamente e seus resultados são comparados aos dados do orçamento. Tal orçamento, quando de sua elaboração é enviado ao Gerente de Planejamento Estratégico para conferi-lo e verificar se não existem discrepâncias. No dia-a-dia da empresa, quando se verificam desvios dos dados efetivados, mensalmente, com os dados orçados no mesmo período, identificam-se as causas e tomam-se as medidas adequadas. No final de cada mês é feita a revisão dos Demonstrativos Econômico-financeiros e são planejadas as operações do mês seguinte.

4.2 Análise sociocultural

4.2.1 Cultura familiar

A Veículos Ltda. é uma empresa de origem familiar, que está buscando um caminho para sua recuperação, tanto no aspecto de resultados globais como no sentido de reconfiguração interna. Se caracteriza, culturalmente, como um *lócus* onde residem ideias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam a organização como realidade socialmente construída (MORGAN, 2006). Nesse contexto, aliada ao fato de ser microempresa familiar,

possibilita uma forma de gestão empresarial por meio de valores, crenças e padrões de significado compartilhado que orientam sua vida organizacional.

Sobreviveu através do tempo com: forte cultura organizacional; estreito contato com seus ambientes; atenção para o que dizem seus clientes; e boa vontade para delegar poder aos níveis mais baixos da estrutura organizacional; e políticas financeiras conservadoras. Atrelado a esses fatores, a empresa vive um momento de sucessão familiar. A presença de uma família à frente dessa organização é um fator de diferenciação frente a seus concorrentes, por transmitir um maior compromisso dos gestores com a empresa, altos valores éticos e uma atenção especial com a qualidade dos produtos ofertados com seus clientes.

Quanto ao processo sucessório, há uma grande similaridade entre todas as empresas familiares, independentemente de sua localização original. É presumível que os comportamentos sejam semelhantes, já que a estrutura familiar é basicamente a mesma, especificamente nos países de nosso estudo. No caso da organização analisada há, no entanto, um enorme caminho a ser trilhado no que concerne ao processo sucessório. O despreparo geral, tanto do sucessor como dos colaboradores da empresa em relação ao processo sucessório, apresenta-se como o problema principal.

A continuidade da empresa familiar, em geral, evidencia-se ameaçada quase sempre por um herdeiro despreparado para assumir a gestão da empresa e pela inexistência de um plano de sucessão. Depreende-se que o processo sucessório nos caso da empresa familiar considerada é: (a) um processo inevitável; (b) os sucessores em potencial já são conhecidos; (c) um estágio de transição para a nova situação econômica; (d) que há um profissional especializado exercendo o papel de gestor, fator em que a transição é facilitada.

O que se propõe, é a concepção de um modelo de sucessão familiar, que possa auxiliar no estágio de transição da gestão da empresa analisada. Esta é uma proposta de diagnóstico que poderia auxiliar a implementação de um processo sucessório familiar nas micro e pequenas empresas em geral. Como pressupostos adotados nesse modelo destacam-se o: (i) princípio de entidade; (ii) regime de caixa; (iii) conjunto de indicadores de governança familiar; (iv) enfoque de complementação ao processo de gestão econômica já existente.

De acordo com Tachizawa (2015), um modelo de avaliação do estágio de governança familiar, considera que a empresa do ponto de vista comportamental, depende do estilo de gestão do seu principal executivo, e do outro, do ângulo, do seu modelo de gestão estratégica. Para efeito do modelo proposto, adotou-se essa última abordagem, objetiva e não comportamental.

A situação em que se encontra essa empresa serve para retratar as centenas de distribuidoras das marcas automotivas, espalhadas em todo território nacional. Apesar de estar sintetizada em poucas linhas, a filosofia de atuação da Veículos Ltda. pode ser analisada de maneira global de forma a resultar num diagnóstico sociocultural dos pontos positivos e negativos em sua sistemática de funcionamento geral, conforme evidenciados no diagnóstico ora desenvolvido.

A Veículos Ltda., caracteriza-se como uma entidade jurídica, normalmente chamada de empresa, e com expectativa de funcionamento por prazo indeterminado. A sua finalidade ou objeto social, que o mundo empresarial designa de missão, consta como primeira cláusula do contrato social de criação da empresa a: “compra e venda de veículos usados”.

Para isso adota a filosofia de construir uma relação confiável e de comprometimento com seus clientes e parceiros empresariais, entregando bens e serviços, caracterizados como soluções de qualidade e simplicidade, através da tecnologia, inovação e trabalho em equipe, e, agregar valor aos produtos de seus clientes, produzindo e fornecendo produtos de qualidade, através da capacitação de seus colaboradores e melhoria contínua do processo. Atender as expectativas de seus clientes e colaboradores, e ser reconhecida no mercado pela qualidade de seus serviços, consolidando-se pela busca de níveis consistentes de eficiência.

A partir do momento a empresa é constituída como pessoa jurídica (estabelecida de acordo com as leis vigentes), normalmente, é concebida, do ponto de vista conceitual, como um organismo vivo que passa a existir em um ambiente mais amplo (setor econômico) do qual depende para obtenção de seus insumos produtivos e necessidades de colocação de seus produtos. Essa cadeia de agregação de valores fundamentada nas atividades-fim da organização (missão) origina-se nos fornecedores de insumos produtivos e finaliza na entrega de produtos aos consumidores finais (clientes).

A mesma pode perpassar vários setores econômicos como, por exemplo, a Veículos Ltda. que pertence ao setor econômico competitivo e que contrata insumos produtivos (veículos) junto a fornecedores (montadoras) pertencentes a outro setor econômico.

Uma empresa como a Veículos Ltda., igualmente, pode vender seus produtos a clientes industriais (empresas pertencentes a outros setores econômicos), ao Governo (setor econômico de serviços públicos) e consumidores finais (pessoas físicas).

4.2.2. Crenças e valores

A Veículos Ltda, nesta metáfora de cultura, se caracteriza como um organismo vivo, coeso em seus primeiros tempos, facilitada pela gestão de seus principais dirigentes. Sua configuração organizacional, pequena e flexível, induziu-a a uma manifestação cultural, democrática e participativa, em todos os seus segmentos organizacionais. Tal fato permitiu que seus colaboradores tivessem voz ativa, tornando o nível operacional próximo do estrato decisório do topo da pirâmide organizacional. Isso, em contraste com os últimos anos de vida organizacional analisada, quando a empresa sofreu um processo migratório para um estágio de cultura organizacional autocrática, em que prevaleciam as crenças e valores dos seus sócios proprietários. Esse estrato gerencial, de nível estratégico, se revestia em estilo burocrático e formal.

Sua missão pode ser identificada diretamente da interpretação de seu contrato social de criação legal da empresa. Em seus primeiros momentos de funcionamento seus sócios proprietários, resolvem trabalhar sem contratar nenhum colaborador. Sob o ponto de vista técnico de gestão empresarial a organização estaria constituída de dois colaboradores, que na prática se confundem com a figura dos empreendedores, e com remuneração na base de *pró-labore* (retirada monetária pela participação societária).

É a natural adoção do conceito de *empowerment*, pela criação de cargos enriquecedores e motivadores que encorajariam as pessoas no exercício das suas capacidades de autocontrole e iniciativa. Isso, normalmente, se faz necessário dado que se trata de uma microempresa onde a figura do sócio proprietário supera amplamente qualquer necessidade de implementação de conceitos inovadores de gestão de negócios. Essa contratação representa, também, o tamanho da empresa influenciando a forma de conduzir as atividades desde o início do empreendimento.

4.2.3 Mutação organizacional

Os sócios-proprietários da Veículos Ltda., resolvem implementar uma redistribui o de fun es entre os atuais membros do quadro de pessoal. Os aspectos técnicos e humanos da Veículos Ltda., inseparáveis, exigem da dire o da empresa aten o para compatibilizar a natureza técnica (modelo de gestão, estrutura organizacional e tecnologia empregada nos processos empresariais) e a social (necessidades humanas das pessoas/equipes que compõem a organiza o).

A dire o da Veículos Ltda., agora uma organiza o de médio porte, precisa enfatizar, ainda mais, as intera es com seus agentes do setor econômico no qual está inserido (fornecedores, clientes, bancos, concorrentes, Governo e afins) além de administrar as

interações com seus colaboradores internos. Sob um enfoque sistêmico tem-se a Veículos Ltda.

Como uma organização contida em um ambiente mais amplo que é o setor econômico à qual pertence, e que se desdobra internamente em departamentos/divisões que contém equipes de trabalho e, finalmente, estas últimas compostas dos indivíduos (que constitui a menor unidade divisível da organização e funciona como uma molécula com atividades autocontidas em si mesma como se fosse uma “empresa “ independente). Com a aplicação desses conceitos, de determinação de decisões na governança familiar, obtém-se uma estratificação do processo decisório da Veículos Ltda., para planejamento sucessório.

4.3 Modelo de governança proposto

O ambiente organizacional, como o retratado na Veículos Ltda., fundamenta-se nas variáveis ambientais externas, que tem a possibilidade de interferir na estratégia geral da empresa. Este ambiente cria, no âmbito empresarial, um cenário favorável para o exercício do processo decisório da governança familiar. O constructo, de acordo com Tachizawa (2015), considera a organização de “fora para dentro”, a partir do meio ambiente externo, e é o embasamento filosófico adotado no modelo de governança familiar proposto (vide Ffigura 01).

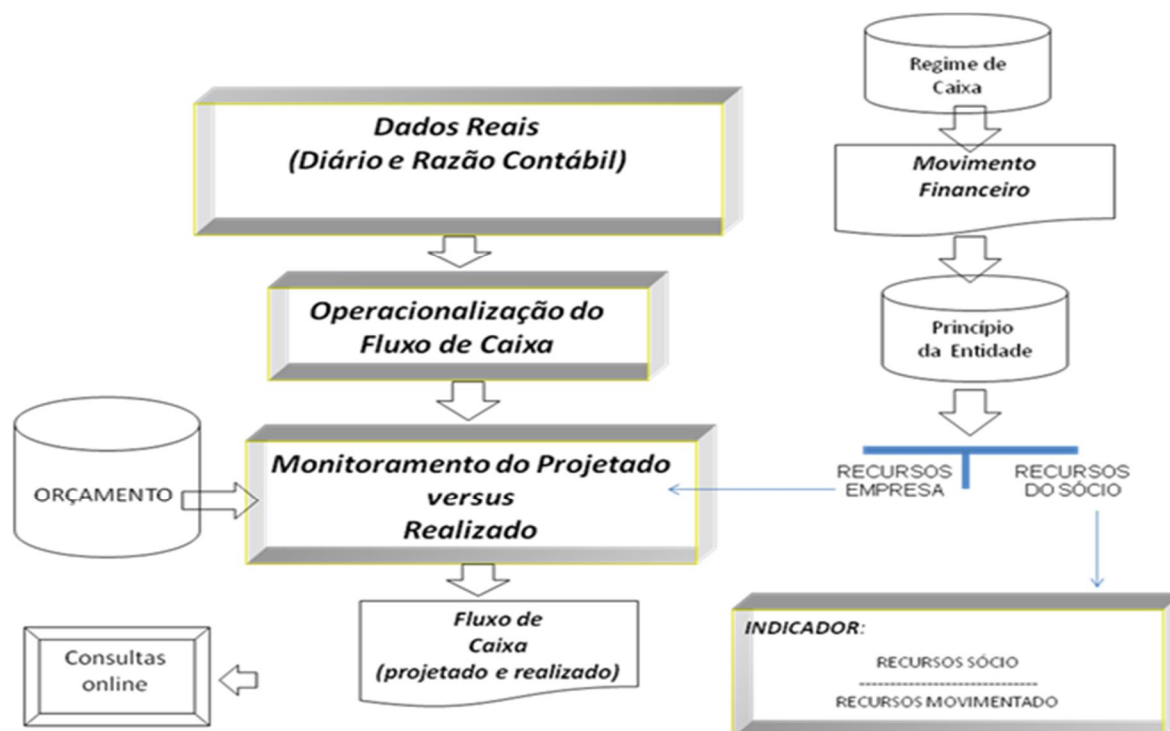


Figura 1. Modelo de governança e o princípio da entidade

Fonte: os autores (2016)

O gestor, mediante observância do princípio contábil da entidade, utilizaria o fluxo de caixa como instrumento de monitoramento dos recursos financeiros empregados na cadeia produtiva da empresa. A partir dos valores registrados no Movimento Financeiro, torna-se possível apurar indicadores de governança e demonstrativos de controladoria, conforme explicitado na Figura 02.

The diagram shows a table titled 'MOVIMENTO FINANCEIRO' with three callouts:

- Blue callout:** O controle de contas a receber possibilita, ao empresário, conhecer os valores a receber; as datas de recebimento, valores recebidos com atraso, valores de juros.
- Red callout:** O controle de contas a pagar permite que o empresário conheça os pagamentos de seus compromissos; assumidos (duplicatas, notas fiscais, todas as despesas da empresa).
- Green callout:** Apuração (resultado) dos recebimentos, subtraindo os pagamentos.

MOVIMENTO FINANCEIRO														
Data	Documento	Histórico	Recebimentos				Pagamentos							Saldo anterior:
			Vendas	Juros	Total	Empréstimo	Salários	Comissões	Impostos	Fornecedores	Outros	Total	Empréstimo	Saldo

Figura 02. Modelo de monitoramento financeiro

Fonte: os autores

O valor desta contribuição consiste em fornecer um modelo de monitoramento do caixa financeiro por meio de uma planilha eletrônica (tipo MS – Excel), a fim de visualizar diariamente os eventos financeiros e posteriormente segregá-los em eventos inerentes à empresa, daqueles individuais da pessoa física do sócio, apurando os indicadores de governança familiar. Tais métricas, conforme explicitado a seguir, são estruturadas para complementar as informações econômico-financeiras tradicionais (contabilidade legal).

4.3.1. Indicadores de governança familiar

O modelo preconiza que sejam apurados “indicadores de gestão”, que podem ser estruturados como uma relação entre duas variáveis, na forma de numerador e denominador, onde seus valores, relacionados entre si, são passíveis de medição. Esses valores são aqueles

registrados dia a dia no Movimento Financeiro (vide Figura 2), em “regime de caixa”, paralelamente àqueles legalmente lançados pela área da contabilidade financeira em regime de caixa.

Um conjunto de indicadores relacionados aos processos de desempenho da organização como um todo, representa uma base clara e objetiva para alinhar todas as atividades com as metas de gestão da organização.

Nos indicadores sugeridos neste trabalho é possível mensurar dados importantes para tomada de decisão. Exemplo: Qual foi o impacto das retiradas informais, ou de pagamento das despesas dos sócios sobre os valores movimentados pela empresa.

a) CONTROLE DECISORIAL

É um indicador que relaciona os valores investidos pelo sócio proprietário majoritário, que detém, portanto, o controle maior da empresa, em relação ao total dos investimentos. Essa métrica é extremamente relevante pois identifica o sócio proprietário que detém o controle acionário, que ocorre quando representa mais de 50% das ações com direito a voto da empresa. Apenas visando facilitar a compreensão, e em uma linguagem de bolsa de valores, usada para empresas de porte e capital aberto, seria a distribuição dos valores investidos pelo em ações preferenciais e os valores em ações ordinárias, para identificar o acionista majoritário.

VALORES INVESTIDOS PELO SÓCIO PROPRIETÁRIO MAJORITÁRIO

TOTAL DO CAPITAL INVESTIDO NO EMPREENDIMENTO (100%)

Outros cálculos de métricas, complementares a esse, poderiam ser apurados para os demais sócios proprietários, visando identificar a distribuição proporcional do controle acionário do empreendimento. Esse indicador pode utilizado no processo de sucessão familiar para distribuir o controle da organização entre os membros das famílias dos sócios proprietários.

b) PARTICIPAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DOS SÓCIOS

Esse indicador é uma métrica que relaciona os valores empenhados pelos sócios para saldarem despesas em um determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela empresa.

RECURSOS DOS SÓCIOS PROPRIETÁRIOS

RECURSOS TOTAIS MOVIMENTADOS (100%)

É o tipo de indicador de “quanto menor é melhor”. Por exemplo, se os sócios desembolsaram R\$ 30.000,00 em um determinado mês, de um total de R\$ 300.000,00 movimentado pela organização, significa um indicador de 30.000,00: R\$ 300.000,00 igual 0,10 o que significa que 10% do movimento financeiro foi “bancado com recursos próprios” dos donos da empresa. Mas é uma situação a ser evitada no dia a dia das operações da organização eis que a mistura de família com negócios da empresa, resultam em problemas e conflitos internos entre os seus sócios-proprietários.

c) RECURSOS FINANCEIROS DOS SÓCIOS E RECEITAS

Esse indicador é uma métrica que relaciona os valores empenhados pelos sócios para saldarem despesas em um determinado período (mensal) pelo total faturado, pela empresa.

RECURSOS DOS SÓCIOS PROPRIETÁRIOS

FATURAMENTO TOTAL DA EMPRESA (100%)

Assim como o indicador anterior e posterior, é uma métrica útil para retratar o momento financeiro de acumulação e dispersão de capitais.

d) PARTICIPAÇÃO DAS DESPESAS DOS SÓCIOS

Este indicador é uma métrica que relaciona os valores referentes às despesas pessoais dos sócios (pessoa física) em determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela empresa.

DESPESAS PESSOAIS DOS SÓCIOS

RECURSOS TOTAIS MOVIMENTADOS PELA EMPRESA (100%)

Se o indicador apurado for de 0,05, significa que 5% dos gastos incorridos no período foram incorridos pela pessoa física representada pelos sócios proprietários.

e) PARTICIPAÇÃO DAS DESPESAS DA EMPRESA

Este indicador é uma métrica que relaciona os valores referentes às despesas da empresa (pessoa jurídica) em determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela organização.

DESPESAS TOTAIS EMPRESA

RECURSOS TOTAIS MOVIMENTADOS PELA EMPRESA (100%)

Se o indicador apurado for de 0,15, significa que 15% dos gastos no período foram incorridos pela pessoa jurídica. Significa que 85% correspondem às despesas são pertinentes aos sócios proprietários (pessoas físicas). Ou seja, é um indicador que complementa aquele referente à PARTICIPAÇÃO DAS DESPESAS DOS SÓCIOS (“d”).

Do montante dos gastos da organização pode-se agrupá-las por natureza das despesas (rubrica das contas extraídas da própria contabilidade) de tal maneira que pode-se calcular a proporção dos desembolsos financeiros com: mão de obra/folha de pagamento; matéria prima; aluguéis; seguros; veículo; e afins. E, relacionando esse montante agregado por natureza, pelo total dos desembolsos, apura-se a proporção dos gastos por natureza.

É uma possibilidade de identificar, por exemplo, o quanto foi despendido em programas socioambientais, com suas respectivas métricas para fins de evidência externa na forma de balanços sociais. Esse conceito de sustentabilidade perpassa todas atividades da empresa (BRANDALISE e NAZZARI, 2013) e, neste novo cenário, a sociedade tem expectativas de interagir com entidades que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável. Essa é uma vocação empresarial, de longo prazo das microempresas familiares, de privilegiar a primazia do interesse coletivo e socioambiental, em detrimento do interesse individual de seus dirigentes.

f) COMPROMETIMENTO DO CHEQUE ESPECIAL

Este indicador é uma métrica que relaciona os valores provenientes da conta corrente bancária do cheque especial (ou mesmo do cartão de crédito), referentes às despesas pessoais dos sócios (pessoa jurídica) em determinado período (mensal) pelo total movimentado, financeiramente, pela empresa.

VALOR DOS CHEQUES EMITIDOS

TOTAL DOS VALORES DESEMBOLSADO NO PERÍODO

Se o indicador apurado for de 0,05 significa que 5% dos gastos no período foram incorridos pela pessoa física, representada pelos sócios proprietários, a título de movimento em seu cheque especial (ou mesmo do cartão de crédito).

g) CONTROLE DO PLANEJADO VERSUS REALIZADO

É uma métrica que relaciona os valores realizados (efetivamente desembolsados) referentes aos valores planejados para serem desembolsados em determinado período (mensal) pelo total PLANEJADO a ser movimentado, financeiramente, pela empresa.

$$\frac{\text{VALORES PLANEJADOS PARA SEREM DESEMBOLSADOS NO PERÍODO}}{\text{TOTAL DOS VALORES PLANEJADOS A SEREM DESEMBOLSADOS NO PERÍODO}}$$

Sua análise, interpretação e aplicação nas operações financeiras pode ser útil para preparar o processo sucessório e, portanto, contribuir para evitar a ocorrência de descontinuidade da empresa, cuja causa de mortalidade precoce, via de regra, creditada a “falta de capital de giro” (SEBRAE, 2015). Segundo essa pesquisa, fatores como a dificuldade no acesso a crédito financeiro e a investimentos (14,43%), tecnologias de gestão (11,76%), brigas familiares ou de sócios (6,65%), induzem à descontinuidade do empreendimento. Todos eles podem ser minimizados, e até eliminados, com o efetivo uso desse indicador de governança familiar.

4.3.2 Outras diretrizes

Os valores das relações estabelecidas nas métricas podem ser expressos em dólares americanos (US\$) ou outra moeda de referência, para permitir comparações com exercícios passados, incorridos nessa mesma organização empresarial. Já o processo de *benchmarking* se torna inviável, pois nenhuma organização na atual conjuntura econômica, disponibiliza dados equivalentes prescritos pelo modelo ora proposto.

O uso em potencial desses indicadores ajudariam na: capacitação dos gestores na fase de transição da sucessão familiar na medida em que permitem a identificação dos pré-requisitos desejáveis, configurando um perfil mínimo para seleção e escolha de prováveis candidatos a sucessores e, permitiriam, a implementação de procedimentos sistêmicos, necessários à preservação das características estruturais que possibilitariam a organização sobreviver ao longo do tempo.

Tais indicadores de governança auxiliariam, ainda, a identificar o momento em que se encontra a empresa em seu natural ciclo de vida, que vai desde sua origem, crescimento, apogeu e, posterior declínio. É na fase inicial, intensamente correlacionada ao seu fundador, que a organização acumula capitais e patrimônio, momento em que mais ocorre a

sobreposição dos recursos financeiros pessoais dos sócios fundadores, com aqueles próprios da pessoa jurídica da organização.

Mais do que instituições sobreviventes às leis do mercado, as empresas familiares têm se provado, ao longo da história empreendedora, detentoras de características empresariais, dignas de serem preservadas. E nessa preservação, que pode ser monitorada pelo modelo ora proposto, se destacam os indicadores de governança familiar.

5. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi conceber um modelo de governança familiar para micro e pequenas empresas, baseados na observância do princípio da entidade.

Foi concebido e proposto um instrumento de monitoramento financeiro, na forma de um fluxo de caixa visando obter informações úteis para propiciar base para avaliação da capacidade da empresa em gerar recursos, receitas e necessidades de aporte de recursos externos.

Esse modelo adotou como pressupostos: a) ser implantado na forma de um “livro-caixa”, constituindo-se em um meio de formalizar e escriturar, de forma ordenada e cronológica, todos os eventos monetários da empresa; b) incorporação de registros das operações financeiras de forma cronológica e contínua, observando processos sistemáticos para apuração de valores visando análise e correção de rumos empresariais; c) apuração, periódica de balanços de valores projetados, confrontando-os com os dados efetivamente incorridos no período (informações do realizado); d) conciliação, eventual do fluxo de caixa escriturado, com os dados fiscais legalmente aceitos; e) dados projetados do fluxo de caixa observariam um “regime de caixa” enquanto que a contabilidade (que fornece dados efetivamente realizado) seguiria um “regime de competências de exercício”, conforme preceitua a regulamentação legal das empresas brasileiras; f) para fins de monitoramento estratégico, projetar e apurar indicadores de gestão, bem como indicadores de desempenho, para controle em nível operacional; g) utilização, como opção computacional para estruturar o fluxo de caixa, planilha eletrônica do tipo Excel ou de outras alternativas de software, que poderiam ser customizadas no âmbito específico de cada empresa.

Como resultado adicional, registros contábeis poderiam ser analisados com os valores reais, dos mesmos elementos do fluxo de caixa.

A utilização de um instrumento de análise e planejamento do tipo proposto se tornaria relevante para as microempresas, pois o gestor, com base em dados fidedignos efetivaria consistente decisão estratégica.

Como o trabalho não esgotou o assunto, sugere-se sua continuidade com novos estudos relacionados a instrumentos de monitoramento para micro e pequena empresas incluindo suas particularidades, com relatórios que atendam às necessidades específicas.

Referências

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas –**NBR 10520**: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – **NBR 6.023**: Referências Bibliográficas. 5.ed. Rio de Janeiro. 1989.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed., São Paulo: Nobel, 1989.

BRANDALISE, L. T. ; NAZZARI, R. K. **Políticas de sustentabilidade**: responsabilidade social e corporativa das questões ecológicas. Cascavel: Edunioeste, 2013.

CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC n. 1.282/10, de 28 de maio de 2010a. Resolução CFC n.750/93 sobre os princípios contabilidade. Disponível em: <http://www.crcsp.org.br/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res1282.htm>. Acesso em: 16/01/2016.

ESTOL, K. M. F.; FERREIRA, M. C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 93-110, 2006.

GONÇALVES, S. de C. **Patrimônio, família e empresa**: Um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

HENDRIKSEN, E. S.; BREDA, M. F. V. **Teoria da contabilidade**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. São Paulo: FEA/USP, 1997.

MARION, J.C. **Contabilidade empresarial**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2006

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Causa mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo, SEBRAE, 2015.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

THOMAS, J. A.; ROJO, C. A.; BRANDALISE, L. T. Reorganização Financeira de uma Empresa Rural Familiar. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, v. 5, n. 1, p. 1-14, 2015.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 9ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

¹ FACCAMP – Mestrado em Administração. E-mail: usptakes@uol.com.br

² FACCAMP. E-mail: nabdouni@gmail.com.br