

Área: Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica Financeira

**ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS UTILIZADAS EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA
ANÁLISE DE MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASO**

**ANALYSIS OF FINANCIAL STRATEGIES USED IN FAMILY BUSINESSES: AN ANALYSIS OF
MULTIPLE CASE STUDIES**

Luiz Alberto Passinato, Ricardo Alberti, Fernando De Jesus Moreira Junior, Julia Rodrigues Esmerio e

Denise Adriana Johann

RESUMO

Este estudo foi construído para entender se no processo de transmissão de gestão nas empresas familiares as estratégias financeiras são alteradas, dessa maneira foram selecionadas três empresas com no mínimo dez anos de atividade onde já tenha ocorrido troca na gestão financeira e analisaram-se as estratégias que eram tomadas no início da organização e as que são tomadas atualmente com o intuito de entender a evolução e as mudanças ocorridas, para tal utilizou-se de uma revisão bibliográfica sobre estratégias financeiras e empresas familiares, pesquisa documental, análise de múltiplos estudos de caso e registro de observação sistemática, os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas sobre as estratégias financeiras de Hoji (2014). Dessa forma a pesquisa explorou os casos em profundidade e ao final do estudo mostrou como algumas estratégias foram alteradas com o tempo da mesma maneira nos três casos, já algumas estratégias permanecem desde o início das empresas, mostrando possibilidades de estudo.

Palavras-Chave: Empresa Familiar; Estratégias Financeiras; Múltiplos Estudos de Caso.

ABSTRACT

This study was constructed to understand if in the process of transmission of management in the familiar companies the financial strategies are changed, in this way were selected three companies with at least ten years of activity where there has already been a change in financial management and analyzed the strategies that were taken at the beginning of the organization and those that are currently taken in order to understand the evolution and the changes that took place. For this purpose a bibliographical review on financial strategies and family companies, documentary research, analysis of multiple case studies and systematic observation, the data were collected through structured interviews on Hoji's financial strategies (2014). In this way the research explored the cases in depth and at the end of the study showed how some strategies were changed over time in the same way in the three cases, some strategies have remained since the beginning of the companies, showing possibilities of study.

Keywords: Family business; Financial Strategies; Multiple Case Studies.

ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS UTILIZADAS EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DE MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASO

1 INTRODUÇÃO

A compreensão das estratégias financeiras influencia a longevidade da empresa familiar e representa um desafio para os estudiosos, devido à expressiva representatividade desse tipo de empresa em todas as economias (LAIMER; TONIAL, 2014). No Brasil segundo levantamento realizado pelo jornal da USP em Outubro de 2018, percebeu-se que 90% dos empreendimentos no Brasil são em empresas familiares, isso em função de que a empresa familiar apresenta pontos fortes, tais como a agilidade na tomada de decisão, disposição para investimento e a força da imagem do fundador no mercado (PETRONI, 2018).

Mas um sério problema que essa modalidade de empresa apresenta é a sobreposição da empresa e da família, o que gera conflitos de interesse, tendo em vista, que as decisões são baseadas em princípios familiares e empresariais (LAIMER; TONIAL, 2014; LANSBERG, 1983). Esse é um dos fatores que apontam que 70% delas encerram suas atividades pela morte do fundador, pois, a gestão acaba tomando decisões diferentes do cotidiano e mediante a troca na liderança ocorre uma quebra na organização levando-a a extinção (PETRONI, 2018). Perante a alta taxa de empresas familiares que encerram suas atividades será que a continuidade das estratégias financeiras seria um fator determinante para a sobrevivência da empresa familiar?

Esse estudo tem validade mediante a importância de que essa classificação de empreendedores significa para o país (TESTON E FILIPPIN, 2016). Sabe-se que nesta condição podem existir muitas, mas como elas sobrevivem, utilizam alguma operacionalização de controle? É isso que este trabalho se dispõe a pesquisar junto a três empresas familiares uma eletrônica, uma camisaria e uma indústria de enxovais, denominadas neste estudo como Eletrônica M., Camisaria C. e Enxovais C. media solicitada pelas empresas, localizadas em Sarandi no Rio Grande do Sul, pertencentes a ramos diferentes de atuação, porém ambas são empresas familiares que tem mais de dez anos de atuação profissional, o estudo tem como objetivo investigar as estratégias financeiras adotadas as empresas familiares em cada mudança de gestor. A seguir está disponível o referencial teórico de suporte a pesquisa, a metodologia aplicada e os resultados e conclusões obtidos através da parte de campo.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS

As estratégias financeiras de Hoji (2014) se dividem em quatro partes: recursos de curto prazo, administração de disponibilidades, administração de estoques e administração de contas a receber. Inicialmente os **Recursos de Curto Prazo** incluem o capital de giro, que segundo Hoji (2014, p. 107) “o Capital de Giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os seus custos e despesas incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro por meio de venda de produto ou serviço”.

O Capital de Giro Líquido ou Capital Circulante Líquido (CCL) é a diferença entre ativo circulante e passivo circulante. Através do CCL é possível identificar se estão sendo utilizados recursos em longo prazo ou investimentos em longo prazo para financiar o ativo ou passivo corrente respectivamente (HOJI, 2014). E o último componente dos recursos de curto prazo são as Fontes de Capital de Giro as fontes citadas por Hoji (2014) incluem diversas

transações, como pagamentos à vista para obtenção de descontos, pagamentos de encargos com funcionários em dias para evitar multas e juros e análise financeira nacional e internacional para analisar as melhores propostas de empréstimo.

A **Administração de Disponibilidades** é integrada pela Visão Integrada do Fluxo de Caixa que diz respeito à compreensão de todos os recursos que estão disponíveis no contas a receber (clientes), estoques e contas a pagar (fornecedores). A Manutenção de Saldo Mínimo em Caixa serve em função da incerteza associada aos fluxos de recebimentos e pagamentos, dessa maneira podendo-se investir de maneira melhor os recursos (como compras em promoção) sem se preocupar com a falta de valores no caixa (HOJI, 2014).

A Capacidade de Obtenção de Caixa é a capacidade de obtenção de caixa no longo prazo da organização, é importante ter o conhecimento prévio do limite de recursos que a empresa poderá tomar emprestado de terceiros e do próprio acionista (HOJI, 2014). Já a Capacidade de Geração de Caixa Operacional refere-se ao controle minucioso do caixa para que não seja mascarado por outras transições financeiras como empréstimos. A Administração dos Ciclos Financeiro e Operacional cria a sincronia entre eventos econômicos e financeiros da empresa e analisando sistematicamente possíveis atitudes que podem melhorar o resultado em determinado período. E por fim a Aplicação de Fundos Ociosos é a possibilidade de aplicação dos fundos ociosos serem aplicados em títulos do mercado financeiro para maximizar os resultados financeiros, divididos em renda fixa e variável (HOJI, 2014).

A **Administração de Estoques** é o terceiro ponto de análise e é composto da Responsabilidade pela Administração dos Estoques a responsabilidade pela administração dos estoques pode influir sobre os resultados globais da empresa, interagindo nas áreas operacionais de controle de giro (HOJI, 2014). Decisão sobre Compra a vista ou a prazo como o nome já diz é a responsabilidade de decidir qual é a melhor opção de compra. Lote Econômico de Compras as empresas para manterem-se no mercado são desafiadas a utilizarem técnicas de administração de estoque para manterem a qualidade dos produtos e serviços. Por fim, Adiantamento a Fornecedores é uma operação que deve ser feita com muito cuidado, de maneira que o fornecedor deixe alguma garantia que entregará a mercadoria ou serviço (HOJI, 2014).

A última categoria de análise é a **Administração de Contas a Receber** que abrange a Análise e Concessão de Crédito analisa os clientes com base em caráter, capacidade, capital, *colateral*, condições (HOJI, 2014). Política de Crédito é onde serão vistos os aspectos: prazo de crediário, seleção de clientes e limite de crédito. Política de Cobrança determinará como os clientes serão cobrados. E por fim a Administração Financeira de Contratos será responsável por deixar os contratos da empresa viáveis para caso a empresa necessite entrar com alguma ação judicial (HOJI, 2014).

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar é definida por Tondo (2008) como uma organização que integra as três características. A primeira é relacionada ao controle do capital social, o qual deve permanecer aos membros da família, segundo a família é responsável pela direção e estratégias da empresa e a terceira é que a relação entre a família e empresa é influenciada por características e eventos familiares e empresariais. Já Laimer e Tonial (2014) em seu estudo pontuam que a empresa familiar tem como pressuposto, ser controlada por uma família e ter um dos membros da família na sua gestão.

Um ponto ressaltado por Bueno, Fernandez e Sanchez (2007) sobre as empresas familiares é que em sua essência compreende o grau e a forma de comprometimento e influência de uma família sob a empresa. Dessa maneira são pontos a se levarem em consideração os relacionamentos entre parentes, sentimentos envolvidos, sucessão de lideranças e transição de gerações (LAIMER e TONIAL, 2014). Um fato recorrente que causa problemas na empresa familiar além da sobreposição das dimensões família e empresa é a sucessão (TESTON e FILIPPIM, 2016).

Sharma, Chrisman, Pablo e Chua (2001) definem o processo de sucessão dentro de empresas familiares como os acontecimentos que afetam a transferência do poder de um membro da família para outro na organização. Porém, essa troca de gestão causa uma ruptura dentro da empresa e na família, pois as interconexões são afetadas. Teston e Filippim (2016) e Carrieri, Saraiva e Grzybovski (2008) colaboram com a ideia de que a gestão desse tipo de organização é diferenciada por utilizar a racionalidade, mas acima de tudo à subjetividade e por questões simbólicas, que também estão relacionados ao poder e ao controle do fundador.

Em uma empresa familiar o gestor tende a demonstrar um controle afetivo, e através deste controle mobilizar a coletividade para atingir o objetivo desejado (TESTON e FILIPPIM, 2016). O legado deixado na organização se efetiva por meio de artefatos, tradições, normas culturais, crenças ideológicas ou atributos de identidade (WALSH e GLYNN, 2008). E defronte a um mercado tão agitado e constante, como a troca de gestão afeta as estratégias financeiras nessas organizações?

3 METODO

Para atingir os objetivos propostos anteriormente foi utilizada a pesquisa exploratória, que segundo Gil (2008) esse tipo de pesquisa tem por objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, além de serem desenvolvidas com o intuito de proporcionar visão geral sobre determinado fato. Essa pesquisa será aplicada em três empresas familiares uma eletrônica, uma camisaria e uma indústria de enxovais, que já tenham passado por um processo de troca de gestão, com mais de dez anos de atuação profissional, não listada na bolsa de valores e situada no município de Sarandi no Estado do Rio Grande do Sul.

Inicia-se a pesquisa com a revisão bibliográfica para melhorar o arcabouço sobre a temática de estratégias financeiras e empresas familiares, em seguida na pesquisa de campo onde serão coletados os dados por meio de entrevistas estruturadas sobre as estratégias financeiras de Hoji (2014), que realizaram-se entre 15 de maio de 2019 até 15 de junho de 2019, pesquisa documental e registro de observação sistemática junto aos proprietários das empresas familiares. Dessa forma a pesquisa explorou os casos em profundidade e buscou conhecer a verdadeira realidade financeira de cada empresa familiar, entendendo como esse processo se desenvolveu no tempo e por fim realizando comparações entre os estudos de caso.

As figuras, tabelas e quadros devem estar alinhados com as margens laterais da página. Posicione a legenda das figuras, tabelas e quadros acima, em fonte Times New Roman, tamanho 12, alinhado à esquerda, espaçamento do texto 1,0 (simples), com um espaço entre a legenda e a figura, tabela ou quadro. Caso houver fonte, esta deve estar em fonte Times New Roman, tamanho 10, alinhado à esquerda, espaçamento do texto 1,0 (simples), com um espaço entre a figura, tabela ou quadro e a fonte. A seguir, apresentam-se exemplos para a formatação de figuras, tabelas e quadros.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Abaixo são expressos os casos que serão utilizados como base no estudo, os três têm em comum a troca de gestão financeira e a empresa no mercado por mais de 10 anos. No primeiro caso temos a Eletrônica M. que realiza conserto e venda de produtos eletrônicos em geral. Teve início com o fundador controlando todas as partes da empresa, finanças, comercial, operacional e todas as demais, a empresa foi fundada em 04/2002 e atualmente tem 17 anos, nos quais já passou por uma reestruturação financeira. Em 2012 momento no qual a empresa contratou mais dois funcionários e uma sócia ingressou na organização (esposa do fundador) e tomou o controle da parte comercial e financeira, atualmente a empresa conta com os dois sócios e dois funcionários.

No segundo caso temos a Camisaria C. que produz e vende camisetas para o consumidor final e para revenda. Teve suas atividades iniciadas como empresa familiar em 1986 com três sócias proprietárias (irmãs) e cinco funcionárias em 2002 duas das irmãs retiraram-se e quem assumiu a empresa foi a sócia proprietária que continuou na organização e seu esposo e mais três funcionárias, onde o esposo ficou responsável pelas finanças da organização e em 2017 a filha do casal assumiu a empresa e ficou a frente do setor comercial e financeiro.

No terceiro caso apresenta-se a Enxovais C. que produz e vende produtos de cama, mesa e banho para revenda e para o consumidor final. A empresa foi iniciada por duas irmãs e uma funcionária em novembro de 2006, onde uma cuidava do setor comercial e financeiro e a outra da produção e em agosto de 2012 devido a uma doença a irmã que cuidava da parte da produção teve que assumir em totalidade a organização, atualmente a empresa se encontra com a sócia e seis funcionárias. Abaixo serão discutidas as estratégias que foram sendo tomadas pelas organizações no decorrer dos anos e nas trocas de gestão.

4.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS UTILIZADAS NAS EMPRESAS

Com base nas estratégias financeiras descritas por Hoji (2014) os casos serão analisados separadamente e comparados sob os aspectos analisados.

4.2.1 Recursos de Curto Prazo

Neste aspecto são observados os pontos referentes ao Capital de Giro, Capital Circulante Líquido e Fontes de Capital de Giro. Na eletrônica M. o que era ganho era reinvestido na empresa, pois inicialmente o fundador não obtinha recursos necessários para a compra de todos os equipamentos necessários para a operacionalização, para isso também o fundador utilizava de crédito rotativo em bancos e a custódia de cheques, na troca de gestão financeira foi possível a criação e manutenção de um capital de giro mínimo em caixa e dentro desse aspecto a empresa tem ciência de que pode conseguir recursos de diversas maneiras, entre elas o já citado crédito bancário, a custódia de cheques e empréstimos com familiares.

Já no caso da camisaria o capital de giro no início da empresa estava em torno de dez mil reais, não eram realizados cálculos para confirmar o valor do capital circulante líquido e as fontes de capital de giro giravam em torno das três fundadoras que realizavam empréstimos pessoais para custear a organização da empresa. Por volta de 1990 o capital de giro chegou a trinta mil reais, o que ocasionou a não necessidade de recursos externos para a manutenção da organização. Atualmente o capital de giro está em torno de quinze mil reais, ainda sem o

cálculo do capital circulante líquido, porém a atual gestora tem conhecimento de diversas fontes de capital de giro, sendo que utiliza-se de algumas como o empréstimo bancário.

E na empresa de Enxovais C. no início já existia um valor que era destinado para capital de giro, porém com a saída inesperada da sócia e utilizando as palavras da proprietária “”aiiii.... a coisa ficou feia”, pois ficaram sem capital de giro tendo que depender de financiamentos bancários com taxas muito altas, com o tempo (aproximadamente um ano após a saída da sócia conseguiram regularizar as contas da organização), atualmente mantêm-se um capital de giro que foi sendo aprimorado através do auxílio de assessores do Sebrae em conjunto com a visão da proprietária que também tem compreensão tanto do Capital de Circulante Líquido e de fontes onde pode obter capital de giro caso necessário, o que antigamente não ficava claro.

Dá pra notar a partir das entrevistas que as empresas passaram por mudanças internas algumas inesperadas como no caso da empresa de Enxovais C., mas que de alguma maneira levaram a uma melhora no decorrer dos anos, os principais pontos de mudança são expressos do quadro abaixo.

Tabela 1 – Mudanças Referentes a Recursos de Curto Prazo

Empresa	Inicialmente	Atualmente
Eletrônica M.	- Sem capital de giro; - Utilização de Crédito Bancário e Custódia de Cheques.	- Capital de giro definido; - Conhecimento de maneiras para adquirir capital de giro rápido e mais barato.
Camisaria C.	- Capital de giro definido em dez mil reais, mais tarde em trinta mil; - Não realizava a conferência do CCL; - Pouco conhecimento acerca de fontes de capital de giro.	- Capital de giro fixado em quinze mil reais; - conhecimento de fontes de capital de giro.
Enxovais C.	- Valor definido para capital de giro; - Pouco conhecimento sobre maneiras de adquirir capital de giro.	- Capital de giro visto e organizado por profissionais em parceria com a proprietária; - CCL claro; - Formas de adquirir capital de giro Claras.

Fonte: Dados de Pesquisa

Observando a tabela um fica claro que inicialmente as empresas familiares iniciaram tendo pouco controle de capital de giro, pois nos anos iniciais todas elas passaram por um processo onde se reestruturaram. Pode-se citar o fato de nenhuma ter um pleno conhecimento sobre formas de adquirir capital de giro como um ponto delicado, mas pode-se perceber que existiam formas de captação de recursos mais despojadas como o financiamento familiar. E atualmente claramente vê-se uma mudança positiva onde todas as empresas demonstraram ter um capital de giro definido e ter clareza em maneiras de adquirir capital de giro, o que demonstra que na mudança de gestão e neste aspecto de análise todas tiveram uma mudança positiva no processo. Cabe salientar que na Enxovais C. onde foi utilizada a assessoria de profissionais a empresa conseguiu se desenvolver e ter um controle mais claro e preciso da própria organização.

4.2.2 Administração de Disponibilidades

Neste aspecto é observada a visão integrada do fluxo de caixa, manutenção de saldo mínimo em caixa, capacidade de obtenção de caixa, capacidade de geração de caixa operacional, administração dos ciclos financeiro e operacional, e aplicação de fundos ociosos. A Eletrônica M. inicialmente não tinha um controle sobre nenhum dos aspectos, tanto que após a troca de gestão financeira iniciou-se uma implementação de controle. Atualmente no fluxo de caixa são feitas avaliações trimestrais de lucros e dividendos, não é utilizada a estratégia de manutenção de saldo mínimo, quanto à capacidade de obtenção de caixa e caixa operacional não existe um controle formal, somente o que a atual gestora tem de conhecimento vivencial (o que é considerado bom para ambos os gestores e sem necessidade de mudança momentânea) e quanto à aplicação são realizadas algumas em poupança e algumas na bolsa de valores através de uma empresa especializada, porém esses investimentos na poupança são utilizados se a empresa necessitar, os valores investidos na bolsa são utilizados em último caso.

Na Camisaria C. a empresa tem uma visão integrada do fluxo de caixa sabendo o que entrará na empresa e o que se tem para receber, não se trabalha com a manutenção de saldo mínimo em caixa, pois como as vendas ocorrem de maneira cíclica à administradora tem um conhecimento vivencial do valor que deve ser mantido em caixa, quanto à capacidade de obtenção de caixa a empresa não realiza nenhuma verificação acerca desse ponto. Na capacidade de geração de caixa operacional nunca se teve controle sobre este aspecto, assim como sobre a administração dos ciclos financeiro e operacional. E quanto à aplicação de fundos ociosos durante o período inicial da organização todo o valor que ficava ocioso era reinvestido na própria organização na compra de equipamentos e posteriormente na aquisição de terreno e construção das instalações da empresa e como a própria gestora colocou “no início da empresa tínhamos uma única máquina e um prédio alugado, hoje temos na empresa trinta máquinas e prédio próprio onde moramos também”, dessa maneira na gestão atual esse investimento não ocorre.

Na Enxovais C. inicialmente não tinha-se um controle sobre o fluxo de caixa e muito menos uma visão integrada do mesmo, poucas estratégias eram adotadas no início da organização, a manutenção de saldo mínimo em caixa não era feita, não tinha-se controle da capacidade de obtenção de caixa e nem da capacidade de geração de caixa operacional, através de uma assessoria que o escritório prestava dava para ter uma ideia imprecisa da administração do ciclo financeiro e sobre o operacional não se tinha controle, a aplicação de fundos ociosos girava em torno da aquisição de equipamentos, construção do pavilhão da empresa e compra de veículos. Atualmente a organização tem controle sobre o fluxo de caixa, dito isso, obtém uma visão integrada que surge da cooperação da gerente de produção com e gente financeira. Na gestão financeira é utilizada a estratégia de manutenção de saldo mínimo, sendo que atualmente 80 mil são para manutenção de estratégias fixas mensais e 100 mil para fornecedores. A capacidade de obtenção de caixa é pesquisada preferencialmente em bancos (O que sempre supriu a necessidade da organização), e existe um conhecimento acerca dos ciclos financeiro e operacional. Abaixo é realizada uma compilação na tabela dois.

Tabela 2 – Mudanças Referentes a Recursos de Curto Prazo

Empresa	Inicialmente	Atualmente
Eletrônica M.	<ul style="list-style-type: none"> - Não existia visão integrada do fluxo de caixa; - Não existia controle sobre Capacidade de obtenção de caixa e Capacidade de geração de caixa operacional; - Não eram Administrados os ciclos financeiro e operacional; - A empresa não aplicava fundos ociosos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não é utilizada a manutenção de saldo mínimo em caixa; - São aplicados fundos em poupança e Bolsa de Valores (pois são de fácil liquidez); - Existe um controle trimestral do fluxo de caixa.
Camisaria C.	<ul style="list-style-type: none"> - Visão integrada do fluxo de caixa; - Não se trabalha com a manutenção de saldo mínimo em caixa; - Capacidade de obtenção de caixa a empresa não realiza nenhuma verificação acerca desse ponto; - Na capacidade de geração de caixa operacional nunca se teve controle sobre este aspecto, assim como sobre a administração dos ciclos financeiro e operacional. - Aplicação de fundos ociosos em compra de equipamentos e posteriormente na aquisição de terreno e construção das instalações da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão integrada do fluxo de caixa; - Sem aplicação de fundos ociosos;
Enxovais C.	<ul style="list-style-type: none"> - Sem controle sobre o fluxo de caixa e sem visão integrada; - Sem manutenção de saldo mínimo; - Não tinha-se controle da capacidade de obtenção de caixa e nem da capacidade de geração de caixa operacional; - Tinha-se uma ideia imprecisa da administração do ciclo financeiro e sobre o operacional não se tinha controle; - A aplicação de fundos ociosos girava em torno da aquisição de equipamentos, construção do pavilhão da empresa e compra de veículos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle sobre o fluxo de caixa; - Obtém uma visão integrada que surge da cooperação da gerente de produção com a gente financeira; - Utiliza-se a estratégia de manutenção de saldo mínimo; - A capacidade de obtenção de caixa é analisada em bancos; - Conhecimento acerca dos ciclos financeiro e operacional.

Fonte: Dados de Pesquisa

Como observado na tabela dois, muita coisa mudou nas três empresas. A visão integrada sobre o fluxo de caixa que não existia em nenhuma organização foi aprimorada em todos os casos, percebeu-se que na Eletrônica M. e na Camisaria C. os aspectos relacionados a recursos de curto prazo apesar de terem a atenção do gestor não tem tanto controle como na atual gestão da Enxovais C. que obtêm um desempenho e evolução consideráveis, afinal utilizam a estratégia de manutenção de saldo mínimo em caixa o que possibilita utilizar o remanescente de recursos em outras estratégias além de estarem com as informações de capacidade de obtenção de caixa e dos ciclos financeiro e operacional totalmente sob controle.

Na eletrônica apesar de realizar um controle esse é trimestral, sendo assim alguma transação pode ocorrer neste período prejudicando os resultados da empresa inteira, e na Camisaria C. como utilizam algumas estratégias que iniciaram com a empresa tem uma evolução menor se compararmos as empresas. Um ponto em comum e que pôde ser visto anteriormente é que todas as organizações inicialmente investiram fundos ociosos, na

aquisição de equipamentos, porém atualmente investem de maneiras diferentes os recursos ociosos como bolsa de valores, poupança e compra de imóveis.

4.2.3 Administração de Estoques

Na Administração de Estoques é discutida a responsabilidade pela administração dos estoques, decisão sobre compra a vista ou a prazo, lote econômico de compras e adiantamento a fornecedores.

No caso da Eletrônica M. no início da organização não se tinha recursos o bastante para se adquirir o estoque necessário de produtos e peças, pois a variedade de produtos para conserto e também para a venda varia muito, dessa maneira não existia estoque. O produto era vendido ou era repassado o orçamento e após o aceite do cliente era realizada a compra do produto ou peça, foram feitas algumas compras por lote econômico, as compras geralmente eram realizadas a prazo para dar tempo de o cliente pagar para a empresa não utilizar recursos de custeio de mercadoria e não era feito adiantamento para fornecedores (o que persiste até hoje). Atualmente é feito um controle de estoque das peças que mais tem circulação mantendo um estoque mínimo sempre na loja, sempre que possível é realizada a compra com lote econômico (ou aumentando os produtos por encomenda para diminuir cobranças como o frete) e as compras algumas a prazo e outras a vista, dependendo dos benefícios.

Na Camisaria C. a responsabilidade pela administração dos estoques é sempre feita, principalmente nos meses de inverno que é onde o movimento aumenta e a quantidade de matéria prima aumenta. As compras desde o início da empresa até hoje são realizadas a vista utilizando-se do lote econômico de compras, pois dessa forma a empresa consegue vários benefícios como desconto e isenção de pagamento no frete. Como as compras sempre foram à vista nunca foi realizado o adiantamento a fornecedores.

A responsabilidade pela administração dos estoques na empresa Enxovais C. inicialmente era responsabilidade de uma das proprietárias, as compras era realizadas somente a prazo, pois não existiam muitos benefícios na compra à vista, dessa maneira não era utilizado o lote econômico de compras e nem adiantamento a fornecedores. Atualmente existe uma representante sobre os estoques, sobre as compras atuais, dependendo o benefício é comprado a vista, mas na maioria dos casos a compra a prazo prevalece, a proprietária coloca que “No inverno que a gente compra bastante produtos importados em que a gente precisa comprar tudo de uma vez, daí é complicado” e ainda “Como a gente trabalha bastante com importado a gente sempre procura ver a cotação do dólar e qual a perspectiva, se vai baixar ou aumentar para poder comprar bem” dessa maneira utiliza-se do lote econômico de compra e não são realizados adiantamentos a fornecedores.

Tabela 3 – Mudanças Referentes à Administração de Estoques

Empresa	Inicialmente	Atualmente
Eletrônica M.	<ul style="list-style-type: none"> - Sem estoque de produtos e peças; - Poucas compras feitas por lote econômico; - Não era feito adiantamento para fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de estoque (estoque somente das peças com maior circulação); - Manutenção de estoque mínimo; - É realizada a compra de lote econômico; - Compras a prazo e a vista depende dos benefícios.
Camisaria C.	<ul style="list-style-type: none"> - A responsabilidade pela administração dos estoques sempre teve um responsável; - As compras são realizadas a vista utilizando-se do lote econômico de compras; - Nunca foi realizado o adiantamento a fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa segue realizando as operações da mesma maneira desde o início das suas atividades.
Enxovais C.	<ul style="list-style-type: none"> - A responsabilidade pela administração dos estoques era responsabilidade de uma das proprietárias; - As compras era realizadas somente a prazo; - Não era utilizado o lote econômico de compras e nem adiantamento a fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma representante sobre os estoques; - Na compra dependendo o benefício é realizada a vista, mas na maioria dos casos a compra a prazo prevalece; - em alguns casos são utilizados lotes econômicos de compras; - não são realizados adiantamentos a fornecedores.

Fonte: Dados de Pesquisa

Neste aspecto as três organizações trabalham de maneira bem diferente mesmo todas trabalhando com estoque na Eletrônica M. não existia inicialmente alguém que controlasse o estoque, diferente da Camisaria C. e da Enxovais C. que sempre tiveram alguém neste setor, Na Enxovais C. não utilizavam o lote econômico de compras diferente da Camisaria C. que sempre utilizou dessa estratégia e é unânime entre as organizações não realizar adiantamento aos fornecedores. Agora Na atualidade vê-se que o lote econômico de compras é utilizado pelas três organizações, seguem não realizando adiantamento a fornecedores, existe um controle de estoque nas três empresas na Enxovais C. um controle mais rígido do que nas demais. E as organizações realizam suas compras analisando os benefícios que poderão ter, todos os representantes demonstraram que esse aspecto é crucial para a continuidade do negócio, ou como diz a proprietária da Enxovais C. “Temos que saber comprar bem para a empresa seguir forte”.

4.2.4 Administração de Contas a Receber

Na administração de contas a receber observam-se a análise e concessão de crédito, política de crédito, política de cobrança, administração financeira de contratos. Na Eletrônica M. no início era utilizado somente a anotação dos clientes devedores em um caderno e a cobrança era realizada somente se o mesmo retornava para a loja. Após a mudança de gestor as compras que são “penduradas” acima de cem reais são realizadas as consultas no SPC e

Serasa, também não feitos boletos e notas promissórias para diminuir a perda de recursos, a cobrança é realizada após trinta dias de vencimento dos boletos e a consulta sob os contratos é feita diretamente a contabilidade da empresa.

A Camisaria C. os métodos utilizados na administração de contas a receber são muito parecidos com o que era utilizado nos primeiros anos da empresa em 1986. Com relação a análise e concessão de crédito inicialmente a pesquisa era só feita através de referencias, atualmente é só realizada consulta quando o cliente realiza o pagamento com cheques, salienta-se que os pagamentos na empresa são a vista, em cartão ou em cheque. Não existe uma política de crédito e de política de cobrança delimitada. Quanto à administração financeira de contratos não existe alguém que faça isso, na empresa só é realizada alguma consulta esporádica quando necessário a algum advogado amigo da família.

Por fim na a administração de contas a receber da Enxovais C. não era realizada nenhuma análise e concessão de crédito, dessa forma as vendas eram somente avista dessa maneira não existia política de crédito e política de cobrança. Atualmente devido à ampliação da empresa tudo mudou, hoje a empresa trabalha com todas as formas de pagamento para atacadista e varejista, em caso de vendas realizadas por representante ele fica responsável pelo pagamento e se não receber o valor é desconta do seu salário. Na loja existe um responsável por verificar no sistema se existe alguma prestação vencida, dessa maneira confere o contrato com o cliente e realiza a cobrança caso necessário, lembrando que para liberação de crédito a empresa sempre consulta CNPJ ou CPF para liberar o crédito. Atualmente não abrimos crediário, somente para a carteira de clientes mais antigos.

Tabela 4 – Mudanças Referentes à Administração de Contas a Receber

Empresa	Inicialmente	Atualmente
Eletrônica M.	<ul style="list-style-type: none"> - Somente a anotação dos clientes devedores em um caderno; - A cobrança era realizada somente se o mesmo retornava para a loja. 	<ul style="list-style-type: none"> - As compras acima de cem reais são realizadas as consultas no SPC e Serasa; - São emitidos boletos e notas promissórias; - A cobrança é realizada após trinta dias de vencimento dos boletos; - A consulta de contratos é realizada diretamente a contabilidade.
Camisaria C.	<ul style="list-style-type: none"> - Concessão de crédito é realizada através de indicação de referencias; - Não existe uma política de crédito e de política de cobrança delimitada; - Não é realizada administração financeira de contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualmente é realizada consulta a SPC e SERASA quando o cliente realiza o pagamento com cheques.
Enxovais C.	<ul style="list-style-type: none"> - Não era realizada nenhuma análise e concessão de crédito; - Vendas somente a vista; - Não existia política de crédito e política de cobrança. 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa trabalha com todas as formas de pagamento para atacadista e varejista; - Existe um responsável pela cobrança e consulta a contratos; - consulta CNPJ ou CPF para liberar o crédito;

Fonte: Dados de Pesquisa

Com relação a administração de conta a receber a grande mudança foi a forma de pagamento que foi ampliada em todas as organizações e a consulta a pendências financeiras dos clientes, com relação a administração de contratos somente a Enxovais C. tem alguém na empresa responsável. O que pode ser salientada é que todas as organizações realizaram mudanças neste ponto de análise também.

4 CONCLUSÃO

Neste artigo foi possível conhecer três empresas familiares que passaram sob troca de gestão financeira e analisar se houve mudança nas estratégias das mesmas. De maneira clara foi possível perceber que a cada aspecto as empresas mudaram sua abordagem, somente na administração de estoques a Camisaria C. mantém a mesma abordagem do início da organização até hoje, as demais organizações alteraram todo o modo de realizar as suas transações financeiras da abertura até a entrevista.

Nota-se que ambas as empresas não tinham o conhecimento financeiro necessário no início da organização. Precisaram informar e compreender o que é necessário para gerir uma organização, mas o interessante é que nos três casos foi exposto que o conforto da família foi fundamental e serviu de alicerce para essas organizações se desenvolverem. Indicasse para fins acadêmicos mais estudos analisando empresas familiares e indicasse para estudos futuros entrar em contato com empresas familiares que tenham encerrado suas atividades para entender o que gerou o encerramento das atividades e verificar a utilização de estratégias financeiras ou não.

REFERÊNCIAS

- BUENO, J. C. C.; FERNANDEZ, C. D.; SANCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. Tradução de Vertice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; e GRZYBOVSKI, D. **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: EdUPF, 2008.
- CONGRESSO DE CONTABILIDADE, 6., 2015, Florianópolis. **Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa**. Florianópolis: UFSC, 17 p., 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**. 11. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2014.
- LAIMER, C. G.; TONIAL, R. B. Os padrões comportamentais que influenciam na longevidade da empresa familiar. **Revista de Administração Imed**, Passo Fundo, v. 1, n. 4, p. 123-140, jan. 2014.
- LANSBERG, I. S.. Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. **Organizational Dynamics**, Toronto, Canadá, v. 1, n. 12, p. 39-46, jan. 1983.
- PETRONI, M. J. **Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil**. 2018. Disponível em: <jornal.usp.br/?p=202637>. Acesso em: 18 Abr. 2019.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; PABLO, A.; e CHUA, J. **Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228605805_Determinants_of_Initial_Satisfaction_with_the_Succession_Process_in_Family_Firms_A_Conceptual_Model>. Acesso em 15 Mai. 2019.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 20, n. 5, p. 524-545, out. 2016. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150033>>. Acesso em 10 Mai. 2019.

TONDO, Cláudia. Empresas familiares e famílias empresárias: uma introdução. In: TONDO, Cláudia (Org.). **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária.** Porto Alegre: Sulina, p. 21-39. 2008.

WALSH, I., E GLYNN, M. **The way were:** legacy organizational identity and the role of leadership. *Corporate Reputation Review*, 11(1), p. 262-276, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1057/crr.2008.20>>. Acesso em 20 Mai. 2019.