

# **Planejamento, orçamento e informações contábeis: estudo em uma pequena empresa familiar**

**Weldon Paulo de Sousa e Silva** (UFG) - weldonsousa.18@gmail.com

**Júlio Orestes da Silva** (USP / UFG) - orestesj@gmail.com

## **Resumo:**

*As pequenas empresas familiares possuem grande relevância em meio ao atual cenário econômico brasileiro, estas empresas são responsáveis por grande parte da geração de empregos no país, porém, ainda são pouco estudadas no meio acadêmico. Este estudo tem como objetivo verificar o papel do planejamento, do orçamento e das informações contábeis no processo gerencial de uma pequena empresa familiar. Para sua realização utilizou-se o método estudo de caso, descritivo, e com uso de entrevistas como estratégia de coleta de dados. Os resultados indicaram que é realizado planejamento para decisões de curto prazo, como por exemplo para compra um equipamento, ou seja, planejamento de investimentos, mas o planejamento estratégico em toda sua extensão não é realizado. Verificou-se ainda que o processo de orçamento empresarial visa suprir objetivos específicos. Denota-se que neste caso específico, a contabilidade não fornece informações relevantes para a tomada de decisão sobre o futuro da organização, mas é importante destacar que os proprietários a utilizariam, caso fossem oferecidas informações relevantes. Por fim, a conclusão do estudo, é que a ausência de planejamento e orçamento, neste caso particular, não provém do desconhecimento dos familiares sobre os benefícios de adotar estes artefatos, mas do alto nível de informalidade de seus processos, e da confiança entre os membros da gestão, provenientes dos fortes laços afetivos da família, que tendem a substituir estes processos.*

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Planejamento Estratégico. Controle Gerencial.

**Área temática:** Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

# **Planejamento, orçamento e informações contábeis: estudo em uma pequena empresa familiar**

## **Resumo**

As pequenas empresas familiares possuem grande relevância em meio ao atual cenário econômico brasileiro, estas empresas são responsáveis por grande parte da geração de empregos no país, porém, ainda são pouco estudadas no meio acadêmico. Este estudo tem como objetivo verificar o papel do planejamento, do orçamento e das informações contábeis no processo gerencial de uma pequena empresa familiar. Para sua realização utilizou-se o método estudo de caso, descritivo, e com uso de entrevistas como estratégia de coleta de dados. Os resultados indicaram que é realizado planejamento para decisões de curto prazo, como por exemplo para compra um equipamento, ou seja, planejamento de investimentos, mas o planejamento estratégico em toda sua extensão não é realizado. Verificou-se ainda que o processo de orçamento empresarial visa suprir objetivos específicos. Denota-se que neste caso específico, a contabilidade não fornece informações relevantes para a tomada de decisão sobre o futuro da organização, mas é importante destacar que os proprietários a utilizariam, caso fossem oferecidas informações relevantes. Por fim, a conclusão do estudo, é que a ausência de planejamento e orçamento, neste caso particular, não provém do desconhecimento dos familiares sobre os benefícios de adotar estes artefatos, mas do alto nível de informalidade de seus processos, e da confiança entre os membros da gestão, provenientes dos fortes laços afetivos da família, que tendem a substituir estes processos.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Planejamento Estratégico. Controle Gerencial.

Área Temática: 2. Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

## **1 Introdução**

Crescimento econômico, diminuição do índice de desemprego e maior poder de compra da população, são fatores costumeiramente associados ao avaliar se um país tem solidez econômica e financeira. Neste ambiente, como peças importantes na contribuição para alcançar os indicadores de excelência, destacam-se as pequenas e médias empresas (MPes) que são fundamentais para promover este crescimento econômico, criar empregos e renda e com isso, melhorar as condições de vida da população, pois são responsáveis por 20% do PIB brasileiro (PORTAL BRASIL, 2012).

Ressalta-se também que a maioria das pequenas e médias empresas no Brasil, são organizações familiares, e segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE em 2001, as empresas familiares representavam 46,3% do montante total de micro e pequenas empresas no Brasil (IBGE, 2003). O SEBRAE-SC (2005) afirma que 90% das empresas brasileiras possuem controle familiar. Diante deste cenário, não questiona-se a relevância das micro e pequenas empresas para o contexto econômico do país, ao passo que são pouco estudadas no meio acadêmico (RATHKE et al., 2010).

Ao analisarmos as micro e pequenas empresas familiares, somam-se mais variáveis que interferem na gestão da entidade, fatos como privilégio de parentes próximos, mistura de finanças entre a vida financeira da família e da empresa, falta de experiência e principalmente a falta de orçamento acarretam em fragilidades no controle gerencial deste apanhado de entidades (EXAME, 2013). Entretanto, as empresas familiares também são vislumbradas como detentoras de controles naturais, decorrentes principalmente da proximidade entre propriedade e gestão (DONNELLEY, 1964).

Para Donnelley (1964) a empresa familiar dispõe de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar, uma estrutura interna caracterizada pela

lealdade e pela dedicação, coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da firma, além da identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado nos destinos da companhia.

Em suma, as empresas familiares são percebidas como organizações que utilizam em menor intensidade os instrumentos de controle gerencial, soma-se a este cenário, a ausência da utilização de informações contábeis em micro em pequenas empresas, no entanto, a proximidade entre propriedade e gestão pode suprir esta ausência (ou não utilização) de mecanismos de controle. Diante o exposto, surge a questão de pesquisa deste trabalho: **Qual o papel do planejamento, do orçamento e das informações contábeis no processo gerencial de uma pequena empresa familiar?** Neste sentido delimitou-se o seguinte objetivo que norteará o desenvolvimento desta pesquisa: **Verificar o grau de utilização do planejamento, do orçamento e das informações contábeis no processo gerencial de uma pequena empresa familiar.**

Bernardes e Miranda (2011) comentam que para criar e gerir estes empreendimentos é necessário ter o mínimo de conhecimento sobre o negócio escolhido e sobre a importância das informações para tomada de decisões e para gerenciar o negócio, e neste aspecto é importante destacar o papel da contabilidade, tratada por Frezzati et al. (2009) como uma fonte provedora de informações, que serve como apoio a tomada de decisão nas organizações.

Os administradores de pequenas empresas muitas vezes não conseguem interpretar as informações e utilizá-las para a tomada de decisão. Para Kassai (1997) a contabilidade é uma das principais fontes de informação dos empreendedores de pequenas empresas, porém, estes empreendedores tratam muitas vezes os contadores de forma menosprezada, sem entender a relevância da contabilidade para a gestão da empresa.

Demonstrada a relevância das micro e pequenas empresas familiares na economia brasileira, é importante que os administradores possuam conhecimento das ferramentas que permitam obter maiores informações para subsidiar a tomada de decisões em sua organização. Demonstrar aos administradores de empresas familiares que a adoção de ferramentas gerenciais como Planejamento e Orçamento Empresarial é um ato de grande valia para o desenvolvimento de suas empresas e que pode fortalecer o desenvolvimento da economia no geral, neste caso, a inserção é por meio de um estudo de caso. Esta pesquisa questiona também a relevância e papel da contabilidade neste contexto, que é complexo, repleto de emoções e intuição familiar em um ambiente que não trata das grandes corporações.

## **2 Plataforma Teórica**

### **2.1 Micro e Pequenas Empresas e as Empresas Familiares**

A definição de micro e pequena empresa no Brasil pode ser analisada por várias vertentes, para este trabalho adotamos a definição dada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) que atribui classificação as Micro e Pequenas empresas conforme o número de seus empregados, onde as Micro empresas são classificadas nas atividades comerciais por possuírem até 9 empregados e na Indústria por possuírem até 19 empregados. As pequenas empresas são classificadas nas atividades comerciais por possuírem de 10 a 49 empregados e na Indústria por possuírem de 20 a 99 empregados (SEBRAE, 2014).

As micro e pequenas empresas possuem peculiaridades no seu desenvolvimento, na operação e na gestão, muitas vezes por apresentarem sistemas de controle gerencial mais simples que os de grandes empresas. Kassai (1997, p. 7) cita que “em muitos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da área em que pretende atuar, mas não tem experiência de exercer um papel administrativo.” Esta ausência de conhecimento de gestão é reforçada por Almeida (1994) ao destacar que nas pequenas empresas é comum encontrar

uma administração realizada pelo proprietário e/ou seus familiares próximos, que muitas vezes não possuem conhecimento aprofundado de práticas administrativas.

Muitos equiparam uma pequena empresa a uma empresa familiar, entretanto, Rocha (2012) descreve que é um equívoco muito frequente confundir os conceitos de empresa familiar e de pequena empresa, estes conceitos não são sinônimos, pois, uma empresa familiar pode ser conceituada independente de seu porte, podendo uma empresa de grande ou pequeno porte ser familiar ou não. Para este estudo, o foco é dado a pequena empresa, e ainda uma empresa familiar.

Para o estudo, utiliza-se a definição de empresa familiar apresentada por Chua et al. (1999), por ser mais abrangente e incluir a perspectiva de continuidade da empresa dentro do seio familiar. A definição considera como importante para caracterizar a empresa como um negócio familiar a relação entre propriedade e/ou controle por parte da família, e influência da família na gestão e na estratégia da organização, a qual permite manter a visão do negócio de acordo com os anseios familiares, assim como a manutenção da mesma nas mãos da família.

A relação familiar pode ajudar alavancar ou retrainir o crescimento de uma empresa. Bornholdt (2005) menciona que geralmente no controle de uma empresa familiar os sistemas “família”, “sociedade” e “empresa” se fundem, junto com todas suas inter-relações nos âmbitos financeiro, jurídico e afetivo. Esse entrelaçado de inter-relações mescladas, criam a cultura organizacional da companhia. Subentende-se assim que as relações familiares podem interferir nas relações da gestão e controle da empresa familiar.

Petry e Nascimento (2009) desenvolveram estudo buscando identificar as características mais presentes no modelo de gestão das empresas familiares e por meio desta análise, buscaram as características que explicam sua longevidade. Os autores abordam as principais falhas identificadas na gestão de empresas familiares, sendo estas falhas um risco a continuidade dos negócios.

Petry e Nascimento (2009) citam as principais falhas, como: centralização de poder pelo fundador; emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; ausência de metas e objetivos claros; resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; sistemas de planejamento estratégico e operacional frágeis ou inexistentes; inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos; e composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial.

A sucessão do poder decisório na empresa familiar normalmente ocorre de forma hereditária. Este tipo de organização tem vantagens, como a continuidade das diretrizes administrativas e as relações comunitárias e comerciais decorrentes de nome respeitado, mas, por outro lado, mesmo quando a formação empresarial dos sócios é consistente, podem ocorrer situações que afetem negativamente a sobrevivência do negócio (SEBRAE, 2014).

Rue e Ibrahim (1996) comentam que a sucessão impacta diretamente no futuro da companhia familiar, e não trata apenas de uma transferência de poder, está relacionado diretamente a um conjunto de ações planejadas a serem tomadas ao longo do tempo e que no fim irão subsidiar a decisão final de quem irá assumir o controle da companhia, porém, os empresários geralmente tratam este procedimento como algo futuro e não se atentam para quando o momento chegar. As informações providas pela contabilidade e neste caso os controles gerenciais poderiam contribuir nestes processos de mudança.

Teló (2001) destaca que o fundador da empresa familiar pode conduzir seu negócio a um ponto de conforto, onde haja sucesso nos negócios, porém, a mudança na frente de comando desta companhia pode alavancar ainda mais o negócio ou fazer com que ele decline do ponto alcançado pelo fundador, o autor ressalta ainda que, neste cenário de transição podem ocorrer grandes conflitos, pois a segunda geração normalmente busca inovação e

crescimento e o fundador geralmente busca deixar tudo como está, pois na visão este é o modelo de negócios que deu certo.

O planejamento das operações contribui para minimizar os riscos da descontinuidade do negócio (PETRY; NASCIMENTO, 2009) e auxilia também no processo de transição das gerações no controle familiar (RUE; IBRAHIM, 1996; TELÓ, 2001). Neste caso, o planejamento atua como uma ferramenta que deveria proporcionar condições das organizações atuarem de maneira mais eficiente no controle do seu futuro (OTLEY, 1994), porém, Oliveira et al. (2000) ressaltam que o planejamento é um dos instrumentos gerenciais básicos que não é plenamente empregado pelas pequenas empresas.

Petry e Nascimento (2009) mencionam a centralização do poder como um possível risco a continuidade da companhia, Werner (2004) corrobora ao comentar que quando o empreendedor centraliza as operações em si mesmo, possui profundo conhecimento dos processos realizados na companhia e assim elimina alguns procedimentos burocráticos de seus processos decisórios, esta prática acaba por desobrigar as empresas familiares da criação de excessivos processos de controles. Rocha (2012, p. 51) destaca ainda, que “a falta de necessidade de burocratizar as ações administrativas leva o empreendedor a criar certa resistência ao planejamento mesmo quando o empreendimento atinge um porte consideravelmente maior, o que gera a necessidade de novos processos decisórios baseados em planejamento e controle.

## **2.1 Planejamento e Orçamento Empresarial**

Teló (2001) afirma que uma das ferramentas que viabilizam a continuidade das empresas tanto de pequeno ou grande porte trata-se do Planejamento Financeiro, o autor ainda comenta que o planejamento financeiro define caminhos pelos quais os objetivos financeiros podem ser alcançados, assim a determinação de um plano financeiro visa determinar o que a companhia deve fazer no futuro, buscando alcançar seus objetivos.

A relevância do planejamento financeiro é reforçada por Cherry (1977), ao afirmar que através do planejamento financeiro é possível projetar e garantir a disponibilidade de recursos suficientes para continuidade operacional da companhia quando necessários.

Teló (2001) trata o planejamento como uma ferramenta para o administrador traçar vários cenários possíveis em que a companhia poderá encontrar e assim determinar quais são mais ou menos prováveis, no intuito de se prepararem para a incerteza. O planejamento dos negócios, seja estratégico ou operacional é capaz de evitar surpresas futuras, ao munir os administradores de informações suficientes para definirem planos alternativos de ações a serem tomadas caso ocorram algum imprevisto.

O planejamento estratégico e operacional faz parte do sistema de controle gerencial das companhias, e de acordo com Frezatti e Aguiar (2007) um sistema de controle gerencial estará cumprindo com seu papel organizacional, quando estiver adequado às demais variáveis do processo de estratégia e que a referida adequação tem um impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

O planejamento organizacional pode ser caracterizado como estratégico e tático, Ackoff (1975) afirma que o planejamento estratégico está ligado a decisões que serão tomadas em um período de tempo no longo prazo, já o planejamento tático está ligado a um período de tempo mais curto, sendo que ambos são necessários as operações da organização e os dois se completam.

Boyd (1991) como citado em Mazzola, Marchisio e Astrachan (2008) explica que o planejamento estratégico, exige que os gestores colem dados, reflitam, conceituem, modelem e construam cenários futuros alternativos, para avaliá-los por meio de previsão visando encontrar respostas a perguntas cruciais sobre o real e posicionamento desejado da empresa.

Frezzati et al. (2010) mencionam que no processo de planejamento, inicialmente realiza-se o planejamento estratégico e posteriormente o orçamento, sendo assim o orçamento subordinado ao planejamento estratégico da organização. Para Frezzati et al. (2007, p. 39) “o sucesso do planejamento estratégico depende do controle e da avaliação que ocorrem a partir da existência das ferramentas da contabilidade gerencial, no caso referindo-se ao orçamento e ao controle orçamentário.”

De acordo com Frezzati et al. (2010) o orçamento é um plano financeiro que visa construir uma estratégia a ser aplicada na empresa para um determinado exercício, sendo que o planejamento estratégico e o orçamento fornecem os objetivos a serem alcançados pela companhia e o controle orçamentário averigua se o desempenho ao longo do tempo está em acordo com o planejado inicialmente.

Covaleski et al. (2003) afirmam que o orçamento possui várias funções, podendo ser utilizado para vários propósitos, dentre eles os autores destacam o planejamento, a organização e coordenação de atividades, a destinação de recursos e a motivação de funcionários. Hansen e Van der Stede (2004) mencionam que o orçamento tem como função a comunicação dos objetivos delineados a partir das estratégias da organização.

A implantação do roteiro de planejamento estratégico, orçamento e acompanhamento orçamentário, apresentado por Ackoff (1975) e reforçado por Frezzati (2005) e Vasconcellos (1978), pode confrontar-se com alguns empecilhos na sua execução, destaca-se:

- a) *Demanda de tempo*: para que se alcance o objetivo “é essencial a completa interação das pessoas envolvidas no processo de formulação e implantação” (VASCONCELLOS, 1978, p. 10);
- b) *Demanda de mão de obra especializada*: a empresa necessita de colaboradores que saibam gerir o processo, se a empresa não dispôr de pessoal qualificado para planejamento dentro da empresa, ela deverá buscar apoio em outras fontes externas, através de consultorias (VASCONCELLOS, 1978);
- c) *Identificação dos resultados*: para a empresa, “o custo do investimento é claro e definido, mas o benefício não parece ser dimensionável” (FREZZATI, 2005 p. 15).

Superando os aspectos tratados anteriormente, para os administradores realizarem o processo de planejamento e orçamento, necessitam de um conjunto de informações sobre toda operação da empresa. Frezzati et al. (2009) enfatiza que a contabilidade gerencial é de grande apoio ao processo decisório da companhia, afetando diretamente o processo de planejamento, pois grande parte das informações necessárias ao planejamento estão contidas na contabilidade gerencial.

A utilização das informações contábeis nos procedimentos de planejamento é ressaltada por Frezzati (2005), ao destacar que a contabilidade gerencial afeta as atividades de planejamento, coordenação, comunicação, avaliação e as decisões dela decorrentes, influenciando o comportamento das pessoas que são envolvidas no processo. Entende-se que o planejamento e orçamento quando executados, irão necessitar de informações contábeis da companhia, assim, cria-se um vínculo entre a execução do planejamento e a necessidade de informações contábeis.

Nunes, Miranda e Ferreira (2010) investigaram como a gestão contábil esteve presente no processo de extinção das microempresas e empreendimentos de pequeno porte, tendo em vista a qualidade das informações geradas pelas ferramentas oriundas da contabilidade, constatou-se que falta por parte dos empreendedores a cobrança da utilização da informação contábil, como fator diferencial e agregador de valor ao empreendimento. Nunes, Miranda e Ferreira (2010), atestaram que atualmente a contabilidade presente nas micro empresas, em sua grande maioria, visa apenas atender as obrigações fiscais, legais e tributárias, e em alguns poucos casos, ela é utilizada com fins gerenciais.

Em estudo realizado por Oliveira et al. (2000) verificaram como as pequenas empresas se utilizam das informações fornecidas de forma sistêmica pela contabilidade para sua tomada de decisão, constatou-se que as empresas não adotam medidas proativas para sua gestão, onde não existe acompanhamento contínuo das informações. Constatou-se que as empresas tentam resolver os problemas apenas quando aparecem, demonstrando ações apenas reativas as dificuldades, quando o ideal seria prever estes possíveis problemas através do planejamento financeiro e trabalhar paliativamente para que os mesmos não cheguem a ocorrer.

Entende-se assim, que as empresas não utilizam o planejamento estratégico da forma exposta, sem traçar estratégias para alcançar situações desejadas e nem mesmo prever e acompanhar as mesmas, por meio do orçamento. Pode-se inferir também, que em algumas empresas familiares de pequeno porte, ferramentas de importância na gestão financeira, tais como orçamentos de vendas, de caixa, de produção, de matérias-primas, de mão-de-obra, etc. são dispensados pelos administradores.

Não basta apenas que seja realizado o processo de planejar e orçar os cenários futuros que a organização possa enfrentar, é necessário que haja o acompanhamento contínuo da operação, através de informações confiáveis, visando que o orçado e planejado seja realmente executado. E este acompanhamento pode ocorrer com base nas informações geradas pela contabilidade gerencial.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Estudo de Caso**

O método de estudo de caso aplica-se a esta pesquisa por se tratar de estudo complexo, envolvendo vários indivíduos e processos de gestão, o qual busca entender a interação dos fatores relevantes próprios da entidade (YIN, 1994).

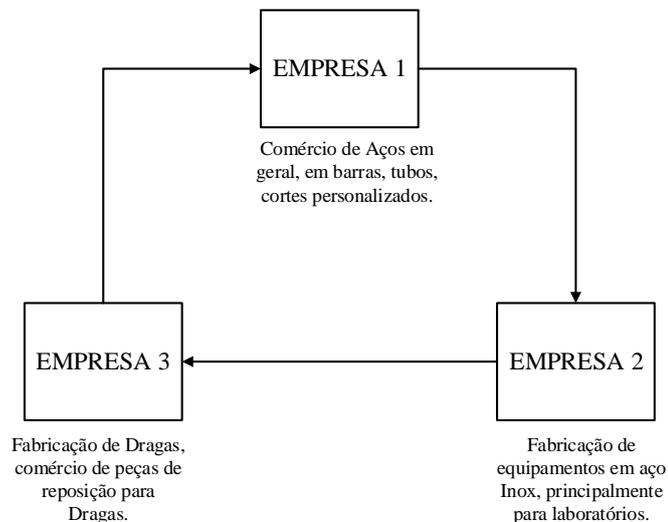
Gomez et al. (1996) explicam que o objetivo geral de um estudo de caso é “explorar, descrever, explicar, avaliar ou transformar”. Yin (1994) trata o objetivo do estudo de caso como explorar, descrever ou explicar os fatos analisados. Para Guba & Lincoln (1994) o objetivo do estudo de caso é relatar os fatos como acontecem, descrevendo situações ou fatos, proporcionando assim conhecimento sobre o fenômeno objeto do estudo, devendo comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Ambos os autores reforçam que na aplicação do estudo de caso os objetivos principais estão delineados em explorar, descrever, explicar e avaliar as informações coletadas.

##### **3.1.1 Dados da Empresa**

Para não identificar o grupo, utilizou-se o nome "Alfa Comércio de Aços" que atua no ramo comercial e industrial, é uma ferragista especializada no comércio de estruturas metálicas e fabricação de equipamentos em aço inox. Foi fundada em 1978 atuando no ramo de construção de dragas, construindo, reformando e dando manutenção. Foi fundada por três irmãos, onde atualmente apenas 1 está na empresa, este é o pai dos atuais gestores da companhia. Em 1996 a empresa expandiu sua atuação no mercado, agregando ao portfólio de produtos, a parte de estruturas metálicas em geral e construção de equipamentos em inox.

São três empresas que possuem interligações empresariais, uma destinada a cada ramo de atividade do grupo, possuindo 30 funcionários no total. A empresa 1 atua com comércio de aço, a empresa 2 é responsável pela fabricação de equipamentos em inox e a empresa 3 é destinada as dragas. Como as relações empresariais são relevantes, consideramos as três empresas como um único grupo empresarial. Os atuais gestores atuam no grupo desde os seus 16 anos e assim acompanharam toda evolução da companhia.

A Figura 1 resume a operação da companhia.



**Figura 1 – Resumo de empresas do grupo.**

Fonte: Elaboração própria.

O grupo empresarial classifica-se na definição de empresa familiar enfatizada por Chua et al. (1999), onde foi possível identificar duas gerações da família na empresa e que os objetivos da empresa são delineados de acordo com a visão da família. Destaca-se ainda que o grupo empresarial enquadrar-se como pequena empresa com base na classificação do SEBRAE.

### 3.1.2 Respondentes

Os respondentes das entrevistas são membros da família gestora do grupo empresarial e funcionários que atuam em cargos de gestão dentro da estrutura organizacional. Os membros do grupo representam a 2ª geração familiar no controle administrativo. Foram entrevistadas os seguintes sujeitos:

SUJEITO 1	Filha do fundador, é gestora da empresa 1, atua na gestão administrativa, é responsável pelo planejamento da empresa. É também sócia na empresa 3.
SUJEITO 2	Filho do fundador, é gestor da empresa 3. Atua no gerenciamento da parte operacional e industrial de todo grupo, é sócio da empresa 3.
SUJEITO 3	É sobrinho do fundador, atualmente atua como supervisor da parte operacional e industrial de todo grupo.
SUJEITO 4	Gerente de compras do grupo, está na empresa a mais de 4 anos.
SUJEITO 5	Gerente de vendas do grupo, está na empresa a aproximadamente 10 anos.

**Figura 2 – Resumo de funções dos entrevistados.**

Fonte: Elaboração própria.

O grupo atualmente não possui um organograma de cargos e funções, de tal modo, adaptamos a Figura 2 em acordo com as observações recolhidas durante as entrevistas.

O sócio fundador da empresa não pode participar desta pesquisa. É citado neste contexto devido ao papel que desempenha no grupo atualmente. Os respondentes foram assim escolhidos por representarem a 2ª geração presente atualmente na gestão da companhia, onde podemos ouvir os filhos que são os atuais gestores. Foram escolhidos funcionários em nível de gestão e por tempo de vínculo com a empresa, devido a sua participação significativa na tomada de decisão da companhia. Assim, pode-se entender na ótica do empreendedor e do colaborador como a empresa gere o processo de planejamento e orçamento.

### **3.2 Coleta de dados**

Os dados de pesquisa foram coletados através da aplicação de entrevistas semiestruturadas, abordou-se a participação familiar na gestão da organização e a relevância dada pelos familiares e colaboradores que participam da gestão da empresa ao processo de planejamento (estratégico e operacional) para o controle gerencial e tomada de decisão e o papel da contabilidade neste processo. As entrevistas foram realizadas individualmente com cada participante e gravadas com a prévia autorização, as quais foram posteriormente transcritas para análise dos discursos e conteúdo.

### **3.3 Estrutura das entrevistas**

As entrevistas foram divididas em 2 blocos. O bloco 1 é inerente a participação da família no negócio, onde entendemos como são os laços familiares e de gestão dentro do ambiente organizacional da empresa. O bloco 2 aborda as práticas, procedimentos e relevância dada pelos gestores ao planejamento e orçamento realizado na companhia atualmente, abrangendo também o papel da contabilidade neste processo e quais as informações utilizadas.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados considerou os fatos que se destacaram pela similaridade ou por serem assimétricos dentre os discursos dos entrevistados. Analisou-se também dados que possuem relevância dentro do tema abordado, e buscou-se os argumentos teóricos para a contraposição dos achados do estudo.

### **4.1 A Empresa Familiar**

Os discursos dos entrevistados foram alinhados no que trata os valores e forma com que a família se relaciona e trata os colaboradores, onde os valores e princípios familiares são repassados aos colaboradores do grupo, demonstrando que o ambiente familiar transpõe-se para dentro da empresa:

*Sujeito 1: “O tratamento é diferenciado, todos os funcionários são tratados como da família. Se houver algum problema de relacionamento de um funcionário com outro, eu já tiro automaticamente... porque quando vou contratar já aviso que a empresa é familiar e o funcionário sendo de boa índole, ele passa a ser considerado membro da família”*

*Sujeito 2: “Os funcionários são como membro da família.”*

*Sujeito 3: “...fazem o máximo para ajudar os funcionários. Com a ajuda do dono os funcionário ajudam mais a empresa.”*

*Sujeito 4: “...as decisões tanto para família quanto para empresa são bem parecidos.”*  
*Sujeito 5: “... sempre vejo que o que é cobrado na família é repassado aqui dentro.”*

Os discursos são consoantes ao exposto por Bornholdt (2005) ao destacar que os ambientes empresa, família e sociedade se fundem nos âmbitos jurídico, financeiro e afetivo quando tratamos de empresas familiares. Neste ponto, destaca-se principalmente as relações afetivas entre família e funcionários, pois, neste caso demonstram possuir um elo forte.

Os discursos foram relativamente alinhados quando se trata da lealdade dos funcionários ao grupo, onde se vê que em maioria a família consegue fazer com os envolvidos no negócio abracem os objetivos traçados e busquem alcança-los junto com os donos:

*Sujeito 1: “Não sei se nossa firma é diferenciada mas todo funcionário que trabalha aqui diz que não tem lugar melhor para trabalhar do que em nossa empresa. O tratamento ao funcionário é diferenciado, damos liberdade aos funcionários. O tratamento é maleável. Os funcionários aqui abraçam a causa mesmo. Não é 100% mas digamos assim, uns 80% sim.”*

*Sujeito 3: “O dono é muito bom para os funcionários, e assim os funcionários ajudam o dono.”*

*Sujeito 4: “... como em qualquer lugar, você não consegue trazer todo mundo para o mesmo nível, mas tem uma parte que abraça a causa empresa, que você pode contar com eles para o que der e vir, que sempre estão ajudando... Os mais antigos de casa são os que mais abraçam a causa.*

*Sujeito 5: “... eu entendo que os funcionários abraçam a causa sim e a maioria da duro pela empresa, mas não são todos também.”*

Porém, houve um discurso destoante aos demais quando se trata de lealdade e envolvimento dos funcionários com a família:

*Sujeito 2: “A maioria não se esforça. Igual antigamente não é não. Antigamente eles procuravam aprender, esforçavam mais. Hoje não, hoje da impressão que é só chegar e bater o cartão e bater na saída.”*

O sujeito 2 é sócio e responsável pela parte operacional da companhia, quanto à afirmação dada, é respaldada pelo discurso do Sujeito 1 sobre a parte de funcionários da operação do grupo:

*Sujeito 1: “De 30 funcionários da operação eu tiro 4 que podemos confiar. A parte operacional tem muitos problemas, por exemplo, se eu pago hora extra eles trabalham 30 minutos e sentam o resto.”*

Assim, entende-se que os funcionários ligados diretamente a administração tem maior confiança dos sócios, o que pode ser considerado um processo natural por estarem mais próximos aos cargos de tomada de decisão dentro da companhia, o que pode refletir a maior confiança que é presente em empresas familiares, pelo menos do ponto de vista da estrutura gerencial e de controle.

Petry e Nascimento (2009) enfatizam que a centralização do poder na empresa familiar pode se tornar um risco a continuidade do negócio, neste cenário, analisamos qual a visão do Sujeito 1 sobre este aspecto:

*Sujeito 1: “Primeiro a família, depois os funcionários. A família que organiza, quando a família organiza, nós conseguimos organizar os funcionários.”*

O grupo apresenta forte centralização de poder, além do Sujeito 1 que atua na gestão e o Sujeito 2 que atua na operação, as decisões passam também pelo Fundador que atualmente ainda atua na empresa e que mesmo já repassando funções aos filhos, ainda exige ser consultado sobre algumas decisões a serem tomadas.

A relação da família com a empresa demonstra ser forte, havendo transposição do ambiente familiar para dentro da empresa. Os sócios, que são da mesma família, demonstram ter um tratamento com os colaboradores de modo similar ao encontrado entre si. Esse ambiente criado na empresa, em maioria, faz com que os colaboradores abracem os objetivos da empresa, e se doem ao negócio. Porém, a empresa apresenta uma grande centralização de poder, procedimento que é questionado por Petry e Nascimento (2009) e que pode ser uma fragilidade na gestão do negócio, mas que no caso de uma organização familiares e pequena é muito comum.

#### **4.2 Planejamento e Orçamento Empresarial**

O planejamento do grupo é realizado preponderantemente pelo Sujeito 1 e seu pai que é fundador da empresa. O Sujeito 2, mesmo em condição de sócio e filho do fundador, não participa do planejamento da companhia, mas atua na revisão e tomada de decisão.

Os discursos de todos entrevistados são alinhados quando trata-se da relevância do planejamento dentro do grupo, porém cada um trata o planejamento com o discurso direcionado para a área em que atua:

*Sujeito 1: “Eu faço planejamento, nesse sentido, eu preciso comprar itens novos. Regularmente eu preciso ter itens novos, ... preciso ter equipamentos novos. Eu preciso planejar se eu consigo pagar”.*

*Sujeito 2: “... precisa planejar. Nós tínhamos que ter uma meta aqui, produzir mais em menos tempo e com qualidade! Só que no momento ainda está meio difícil.”*

*Sujeito 3: “Precisamos de planejamento, precisamos expandir para produzir mais e só planejando para conseguir.”*

*Sujeito 4: “... é preciso planejar sim, sem planejamento não tem como a empresa andar... eu penso que seria mais visando o futuro, buscando a parte de longo prazo.”*

*Sujeito 5: “Precisamos planejar sim, com certeza! ... está ligado a todas as áreas da empresa e não só a alguns departamentos, envolve o destino da empresa.”*

O discurso apresentado pelos entrevistados reflete o exposto por Ackoff (1975) ao tratar do planejamento tático, visando a demanda de curto prazo. Porém, o grupo não dispõe do planejamento estratégico, pois, todos os processos realizados visam o curto prazo. Este ponto é reafirmado pelo Sujeito 1 quando indagado sobre o enfoque do planejamento realizado na companhia ser no curto ou longo prazo:

*Sujeito 1: “Planejamos para o curto prazo.”*

Frezzati et al. (2010) comenta que o orçamento encontra-se dentro do processo de planejamento estratégico, neste sentido, buscou-se entender se o grupo atualmente possui orçamento das suas operações:

*Sujeito 1: “Não, não é feito... deve ser feito quando realmente tem um planejamento grande, por exemplo eu quero comprar uma máquina para eu aumentar a produção, ai tem de ser feito.”*

A visão da administração neste discurso demonstra que o conceito assemelha ao abordado por Covaleski et al. (2003) e Hansen e Van der Stede (2004), pois, entendem que o orçamento poderá ser utilizado em caso de expansão da empresa, ou seja, foco no orçamento de investimento. Porém, como citado por Frezzati et al. (2010) o sucesso do plano está ligado intrinsecamente ao sucesso do orçamento. Entende-se assim, que um plano sem orçamento torna-se frágil e de fato não atende ao conceito de planejamento estratégico tratado por Frezzati et al. (2010) e Ackoff (1975).

Todos entrevistados entendem que sem o planejamento o grupo prejudica suas operações. Buscamos entender com qual periodicidade o planejamento acontece:

*Sujeito 1: “Tem que fazer mensal. Mas o mensal que eu faço é básico, é aquele para eu repor meu material. Todo final de mês eu faço para ver o que preciso comprar. Agora os de itens novos, construção eu faço com mais tempos.”*

Outra parte relevante no processo de planejamento conforme Ackoff (1975) é controle do plano realizado, neste sentido os dois entrevistados compartilham do mesmo discurso:

*Sujeito 1: “Certo mesmo é 1 ano, é onde eu vejo lucro e prejuízo. Com base de 1 ano. Mas eu faço os de reposição todo mês, que dá para ver tudo.”*

*Sujeito 2: “A gente procura fazer anual...”*

Ackoff (1975) ao afirmar que o controle consiste em procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução, demonstra que os procedimentos de revisão devem ser contínuos, visando prevenir ou corrigir erros e falhas identificados. O intervalo de tempo em que se realiza a revisão do plano pode ocasionar a não identificação de problemas pontuais e assim prejudicar a execução do planejamento.

O discurso dos entrevistados foi mais uma vez simétrico quando trata-se da forma com que o planejamento é utilizado na companhia atualmente, se atende suas necessidades ou se pode ser melhorado:

*Sujeito 1: “...poderia sim ter um planejamento melhor. Se a gente tivesse uma assessoria melhor. Como a nossa empresa é familiar e a gente não tem muito entendimento, a gente tem pouco entendimento e as coisas mudam, renovam toda hora, se tivesse mais assessoria, a gente poderia render mais e melhorar.”*

*Sujeito 3: “No meu ponto de vista atende, está bom, mas pode melhorar... Poderia melhorar o planejamento de aumentar a firma, colocar maquinário mais moderno, seria na parte de investimentos.”*

*Sujeito 4: “Poderia ser melhor, essa parte nós conversamos muito sobre isso, seria uma parte que precisa ser melhorada na empresa, essa parte de planejamento. Eu acho que ela tem condição de ser melhorada e isso vai influenciar muito no futuro da empresa.”*

*Sujeito 5: “Poderiam ser melhor com certeza. Justamente no planejamento, com planejamento mais detalhado.”*

A fala do Sujeito 1 ao tratar sobre uma possível melhora no planejamento lembra Kassai (1997) e Almeida (1994) ao destacar que a maioria das pequenas empresas o proprietário possui conhecimento técnico e operacional do negócio, mas é pouco conhecedor dos processos administrativos. Os próprios sócios têm certeza que se possuíssem maior conhecimento de procedimentos de gestão poderiam melhorar o planejamento da companhia.

O grupo planeja parte de suas ações atualmente, mas da forma com que é feito, não está totalmente satisfatório. A responsável pela confecção do planejamento, Sujeito 1, já expõe em suas falas a necessidade de melhorias, e este sentimento é reafirmado nas falas subsequentes dos demais entrevistados.

O grupo demonstra possuir um planejamento tático voltado as operações de grande volume, porém não possui um planejamento estratégico estruturado, conforme exposto por Ackoff (1975). A ausência de conhecimento dos gestores conforme exposto pelo Sujeito 1 pode em grande parte ser a causa da ausência deste processo de gestão.

Em síntese, percebe-se que o entendimento da organização, representada pelos entrevistados é da necessidade de planejamento estratégico e orçamento, entretanto o mesmo não é utilizado de maneira intensa, pouco formalizado nos casos em que existe, mas que a ideia está presente na tomada de decisão. Neste sentido, procurou-se analisar o papel da contabilidade como provedora e facilitadora para tais informações e consequentemente decisões.

### **4.3 Papel da Contabilidade no Planejamento e Orçamento Empresarial**

A organização atualmente utiliza as informações da contabilidade na gestão, porém não as utiliza com relevância no planejamento realizado. Assim analisamos o discurso do sujeito 1, que é responsável pelo planejamento, quando fala sobre ter mais acesso a informação contábil e se esta informação poderia beneficiar sua tomada de decisão:

*Sujeito 1: “Sim, com certeza! Mas hoje não temos muito acesso.”*

*Sujeito 1: “Na verdade com o passar do tempo só vão diminuindo as informações... Antigamente a gente perguntava mais coisa (ao contador), hoje em dia automatizou tanta coisa.”*

Os discursos remetem a pesquisa realizada por Nunes, Miranda e Ferreira (2010) e aos resultados que encontraram, principalmente aos fatos de a contabilidade ser pouco utilizada para fins gerenciais e que os administradores pouco cobram dos contadores melhores informações contábeis. Estas informações quando bem utilizadas são ferramenta de grande valia para a administração, pois são de grande relevância no processo de planejamento estratégico, conforme exposto por Frezzati et al. (2009).

Neste caso específico, a organização tem a contabilidade terceirizada, e assim, destaca a ausência de informações que contribuam com a tomada de decisões que poderiam vir da contabilidade. Ou seja, a contabilidade está muito mais voltada para as obrigações legais do que em prover informações gerenciais.

## **5 Considerações finais**

O objetivo do presente trabalho consistiu em verificar o papel do planejamento, do orçamento e das informações contábeis no processo gerencial de uma pequena empresa familiar. O qual foi realizado por meio de um estudo de caso em uma organização que possuía a característica do envolvimento familiares na gestão e que também se enquadrava como pequena empresa.

Os resultados permitem ressaltar que os empresários possuem conhecimento sobre a necessidade de existir planejamento estratégico e orçamento nas empresas e também os benefícios que a adoção destes procedimentos podem trazer para suas operações. Mas o foco da organização está apenas nas ações de curto prazo e em momentos, no orçamento de vendas.

O planejamento estratégico é extremamente informal e não existe nenhum esforço em disseminá-lo na organização. Apesar de ser ressaltada a necessidade de pensar nos objetivos futuros da organização, não existe nenhum artefato de controle que permita ou contribua com a materialização do mesmo.

Denota-se que neste caso específico, a contabilidade não fornece informações relevantes para a tomada de decisões sobre o futuro da organização, mas é importante destacar que os proprietários a utilizariam, caso fosse fornecido. A contabilidade em meio a este cenário não é utilizada para a realização do planejamento estratégico ou tático que de maneira informal podem ser percebidos nos discursos dos proprietários. As informações contábeis são pouco utilizadas, ao passo que, a administração pouco cobra da contabilidade as informações necessárias para este processo.

Por fim, a conclusão desta pesquisa, com base nas informações provenientes do estudo de caso, é que a ausência de planejamento e orçamento, ocorre pelo alto nível de informalidade de seus processos, e da confiança entre os membros da gestão, provenientes dos fortes laços afetivos da família. O orçamento não sendo executado em toda sua extensão prejudica conseqüentemente a realização de um planejamento que possa demonstrar resultados concisos a companhia. Cabe destacar, o papel da confiança familiar neste processo, que permite a continuidade do negócio embasado em controles informais.

Abordamos neste estudo apenas a parte da empresa familiar neste cenário de planejamento e orçamento, a contabilidade da companhia é externa e assim, como sugestão a novos trabalhos pode-se analisar a visão e comentários do contador externo sobre o tema exposto.

## 6 REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de Um Modelo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequenas Empresas**. São Paulo.1994. Tese de Doutorado, FEA/USP, p. 5.

AMORIM, R. **A hora e vez das micro e pequenas empresas**. Revista ISTOÉ. Disponível em < [http://www.istoe.com.br/colunas-e-blogs/coluna/139054\\_A+HORA+E+VEZ+DAS+MICRO+E+PEQUENAS+EMPRESAS](http://www.istoe.com.br/colunas-e-blogs/coluna/139054_A+HORA+E+VEZ+DAS+MICRO+E+PEQUENAS+EMPRESAS) >. Acesso em 29/09/2013.

BENBASAT, I.;GOLDSTEIN, D.K. and MEAD, M. (1987). **The Case Research Strategy in Studies of Information Systems**. MIS Quarterly, pp. 369-386

BERNARDES, D. P. G.; MIRANDA, L. C. **Quatro Histórias Da Utilização De Informação Econômico – Financeira Nas Micro E Pequenas Empresas: Lições Para Futuros Empreendedores**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.5, n.3, p.84-98, 2011 (Set/Dez).

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO - BNDES. **Porte de Empresa**. Disponível em < [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html) >. Acesso em 10 de junho de 2014.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: Implementação e Prática**. Porto Alegre. Bookman. 2005.

CHERRY, R. T. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.

CHUA, J. H; CHRISMAN, J. J; SHARMA, P. **Defining the family business by behavior.** Entrepreneurship Theory and Practice, v. 23, n. 4, 1999.

COVALESKI, M.A.; EVANS III, J.H.; LUFT, J.L.; SHIELDS, M.D. **Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration.** Journal of Management Accounting Research, v.15, p.3-49, 2003.

EXAME. **5 principais erros das pequenas empresas familiares.** 2013. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-principais-erros-das-pequenas-empresas-familiares>>. Acesso em 16 de março de 2014.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar.** R.A.E 23. FGV. P. 161-197. Traduzido do inglês por Carlos Osmar Bertero e publicado mediante autorização da Harvard Business Review, Vol. 42, n.4 4, julho-agosto de 1964, onde foi originalmente publicado.

FREZZATI, F.. **Agrupamentos dos Perfis da Contabilidade Gerencial no Brasil.** UnB Contábil – Jan/ Jun – 2005

\_\_\_\_\_; AGUIAR, A. B. **Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise.** REPeC - Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, Brasília, v. 1, n. 3, art. 2, p. 21-44, set/dez. 2007.

\_\_\_\_\_; RELVAS, T. R. S.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. R.; BIDO, D. S. **Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras.** R.Adm., São Paulo, v.45, n.4, p.383-399, out./nov./dez. 2010. Pág. 383 a 399.

\_\_\_\_\_; RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. R.; NASCIMENTO, A. R.; OYADOMARI, J. C. **Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise?.** ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting, v.3, n.2, p.190-216, 2010.

\_\_\_\_\_; RELVAS, T. R. S.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. R. **Análise Crítica da Contabilidade Gerencial no Brasil sob a Ótica dos Professores de Pós-Graduação Stricto Sensu da Área.** BBR, Vol. 6, No 3, Art. 4, p. 282-298, Set - Dez 2009.

\_\_\_\_\_; GUERREIRO, R., AGUIAR, A. B., GOUVÊA, M. A.. **Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras.** RAC, 2a. Edição Especial 2007: 33-54.

GOMEZ, G. R.; FLORES, J.; JIMÈNEZ, E. **Metodologia de la Investigacion Cualitativa.** 1996. Malaga: Ediciones Aljibe, pp. 378

GUBA, E.; LINCOLN, Y. **Competing paradigms in qualitative research** In DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. 1994. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks. CA: SAGE Publications, pp. 105-117.

HANSEN, S. C.; VAN DER STEDE, W. A., **Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis.** Management accounting Research, v. 15, p.415-439, 2004.

IBGE. **Micro e Pequenas Empresas.** 2003. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/11092003microempresahtml.shtm>>. Acesso em 16 de Março de 2014.

KASSAI, S. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade.** Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAFI, v.9, n.15, p.60-74, janeiro/junho 1997.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo.** Revista do BNDES, n.7, Brasília, 1997. Disponível em: <

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf) >. Acesso em 10 de junho de 2014.

MAZZOLA, P.; MARCHISIO, G.; ASTRACHAN, J. **Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation**. Family Business Review, 2008, 21:239.

NUNES, K. D. P.; MIRANDA, L.C.; FERREIRA, K. A. S. **Dura Lição: Aprendendo Com Os Pequenos Empresários Que Fecharam Seus Negócios**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.4, n.1, p.48-63, 2010.

OLIVEIRA, A. G.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. **A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativo nas pequenas empresas**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.3, p.1-12, set./dez. 2000.

OTLEY, D. **Management control in contemporary organizations: towards a wider framework**. Management Accounting Review, vol.5, p.289-299, 1994.

PORTAL BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. 2012. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em 18 de maio de 2014.

PETRY, L. I.; NASCIMENTO, A. M. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Revista Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, janeiro/abril 2009.

RATHKE, A. L.; SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; PARENTE, E. G. V. **O Papel da Gestão Contábil Em Micro indústrias: um Estudo Empírico em uma Capital Brasileira**. Pensar Contábil, Rio de Janeiro, v. 12, n. 48, p. 36 - 45, maio/ago. 2010.

ROCHA, T. A. R. **Efeitos da Propriedade Familiar Sobre os Eventos Defusão e Aquisição**. Tese Doutorado. USP. São Paulo. 2012.

RUE, L. W.; IBRAHIM, N. A. **The Status of Planning in Smaller Family-Owned Business**. Family Business Review, 1996, 9:29. Versão online disponível em <<http://fbr.sagepub.com/content/9/1/29>>. Acesso em 11 de maio de 2014.

SEBRAE– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empresas Familiares**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar>> Acesso em 16 de março de 2014.

\_\_\_\_\_. **Crítérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>> Acesso em 10 de junho de 2014.

SEBRAE-SC. **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. 2005. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em 10 de Junho de 2014.

TELÓ, A. R. **Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares**. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.17-26, jan./abr. 2001.

VASCONCELLOS, P. **Afinal, o que é planejamento estratégico?** Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro. 18 (2). 7-14. abr./jun. 1978.

WERNER, R. A. **Família & negócios: um caminho para o sucesso**. Barueri: Manole, 2004.

YIN, R. 1994. **Case Study Research: Design and Methods (3ª Ed)**, CA: SAGE Publications.