

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL FAE**

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS FAMILIARES**

ADMIR ROQUE TELÓ

**FLORIANÓPOLIS
2000**

Admir Roque Teló

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Junior, PhD.

Florianópolis, maio 2.000

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM EMPRESAS FAMILIARES**

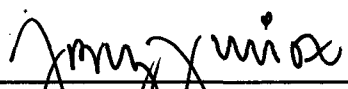
Admir Roque Teló

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

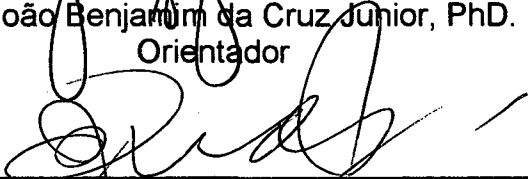


Prof. Nelson Colossi, PhD.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:



Prof. João Benjamin da Cruz Junior, PhD.
Orientador



Prof. Judas Tadeu Grassi Mendes, PhD.
Membro



Prof.ª Angelise Valladares Monteiro, Dr.ª.
Membro

AGRADECIMENTOS

À minha querida esposa Marilene, companheira inseparável pelos caminhos da vida e meu incentivo para avançar.

À família, pelo eterno apoio e carinho dados a mim.

Ao Prof. Benjamim, cujo maior orientação é o exemplo de vida, pelos conhecimentos e pelo convívio, além da dedicação e atenção que sempre recebi.

Ao Prof. Nelson Colossi, coordenador do CPGA, sempre disposto a ajudar-nos.

À Prof^a. Angelise, mestra que se tornou amiga, pela presença, pelo profissionalismo e pelos conhecimentos compartilhados.

Ao Prof. Judas Tadeu, diretor do CDE, pela presença, colaboração e pelos conhecimentos compartilhados.

Aos professores do CPGA, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do curso.

Aos colegas do curso, pelo companheirismo, pela amizade e pela solidariedade e troca constante de informações, sem as quais esta jornada não chegaria a bom termo.

A todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, a minha gratidão. Com vocês compartilho esta dissertação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABELAS.....	ii
LISTA DE QUADROS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Justificativa.....	3
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	4
2.1 Histórico do pensamento organizacional.....	4
2.2 Empresa familiar.....	19
2.2.1 Conceitos	19
2.2.2 Sucessão familiar.....	30
2.2.3 Pressões e interesses na empresa familiar.....	35
2.3 Planejamento financeiro.....	37
2.3.1 Planejamento e gestão de investimentos.....	47
2.3.2 Estrutura de <u>Capital</u>	49
2.4 Desempenho organizacional.....	51
2.4.1 Eficiência organizacional.....	55
2.4.2 Eficácia organizacional.....	56
2.4.3 Efetividade organizacional.....	58
3 METODOLOGIA.....	60
3.1 Perguntas de pesquisa.....	60
3.2 Delimitação do estudo.....	61
3.2.1 Fonte de dados.....	62
3.3 Coleta e análise dos dados.....	63
3.4 Definição de termos.....	64
3.5 Limitações da pesquisa.....	65
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	67
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	78

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
7 ANEXOS.....	87
Anexo 1 - Carta de encaminhamento do questionário.....	87
Anexo 2 - Modelo de questionário.....	88

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	18
FIGURA 2 – MUDANÇAS DO CICLO DE VIDA DA EMPRESA E PROPRIETÁRIOS.....	21
FIGURA 3 – CRISES NA EMPRESA FAMILIAR.....	22
FIGURA 4 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPREGADOS....	25

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – SÍNTESE DOS DADOS SECUNDÁRIOS.....	61
TABELA 2 – SÍNTESE DOS DADOS PRIMÁRIOS.....	74

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESCOLARIDADE DO DIRETOR FINANCEIRO.....	67
QUADRO 2 - HIERARQUIA DE NOVOS FUNDOS.....	67
QUADRO 3 - FATORES DETERMINANTES DE NOVOS RECURSOS.....	69
QUADRO 4 - IMPORTÂNCIA RELATIVA DE FATORES NAS DECISÕES FINANCEIRAS.....	69
QUADRO 5 - TÉCNICAS PARA CLASSIFICAÇÃO DE NOVOS PROJETOS.....	70
QUADRO 5.1 - COMBINAÇÃO DE TÉCNICAS USADAS PELAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	70
QUADRO 6 - FORMAS DE INSERÇÃO DE RISCOS NOS PROJETOS.....	70
QUADRO 7 - TÉCNICAS FINANCEIRAS CONHECIDAS.....	71
QUADRO 8 - TÉCNICAS FINANCEIRAS UTILIZADAS.....	72
QUADRO 9 - FORMAS DE DETERMINAÇÃO DO CUSTO DE CAPITAL.....	72
QUADRO 10 - FORMAS DE DETERMINAÇÃO DO CUSTO DE CAPITAL PRÓPRIO.....	73
QUADRO 11 - CLASSIFICAÇÃO FATOR PLANEJAMENTO FINANCEIRO NO DESEMPENHO.....	73
QUADRO 12 - DESEMPENHO SEGUNDO AS TÉCNICAS FINANCEIRAS UTILIZADAS.....	76

RESUMO

O planejamento financeiro, sendo uma projeção financeira, tem como propósito fornecer elementos de convicção para a tomada de decisão. A imperiosa realidade do mundo dos negócios exige mais do que somente administrar o cotidiano: antes, é necessário prover de informações, mesmo que incompletas, o tomador de decisões. Não é possível esperar o encerramento dos demonstrativos contábeis para avaliar o desempenho empresarial. Dentro deste contexto, a proposta inicial do presente trabalho objetivou a busca de subsídios que proporcionassem a identificação de alterações no desempenho das empresas, quanto ao uso das técnicas e informações geradas pelo planejamento financeiro. A motivação para realizar o trabalho partiu da constatação da importância do acompanhamento do resultado das empresas no menor tempo possível, porque, no contexto socioeconômico atual a carência das informações pode comprometer a organização como um todo. Após a realização de uma revisão bibliográfica sobre o tema, procedeu-se a uma pesquisa junto às empresas familiares de porte médio, do setor de alimentos da cidade de Curitiba-PR, utilizando-se questionário para a coleta dos dados primários junto a diretores e gerentes financeiros do universo pesquisado. Os dados secundários foram coletados em publicações, relatórios e demonstrações financeiras das empresas pesquisadas. Comparou-se, então, o resultado das análises com o que consta na bibliografia consultada. Ao final do trabalho, chegou-se à conclusão que o planejamento financeiro é fator determinante no desempenho das organizações pesquisadas e que a prática nem sempre é condizente com as teorias.

ABSTRACT

The financial planning, as a financial projection, has objective of providing convincing elements for decision making. The harsh reality of today's business world demands more than just to administrate the daily routine: before that, the person who will make the decisions must be provided with information, even incomplete ones. It is not possible to wait for the financial demonstratives to evaluate the companies performance. In this context, the initial proposition of this work aimed the search of subsidies providing the identification of alterations in the performance of companies, related to the use of techniques and information generated by the financial planning. This work's motivation came from the evidence of the importance of the follow-up in the companies revenue in the least time possible, for the reason that in the present social-economical context, the shortage of information may compromise the organization as a whole. After a bibliographic review on the subject, it was carried out a survey, in the family companies of medium size from the food sector in the city of Curitiba-Paraná, using a questionnaire with the purpose of collecting basic data from directors and financial managers in the researched field. Secondary data were collected from publications, reports, and financial demonstrations of the companies researched. Then, results of the analisis were compared to the bibliographic review. At the end of the work, we came to the conclusion that financial planning is a determinant factor in the performance of the researched companies and that practice does not always match theory.

1 INTRODUÇÃO

Épocas de mudança polarizam expectativas. A aceleração do tempo histórico torna o mundo menos previsível e convida a preencher o vácuo do futuro com as cores dos nossos ânimos primários e a imaginação. A dispersão das crenças sobre o que o futuro nos reserva é fonte de tanta angústia e perplexidade quanto a incerteza sobre o amanhã. Nenhuma generalização ou previsão indutiva contém mais informação do que a soma de suas ocorrências particulares conhecidas.

As empresas, sejam as bem-sucedidas ou as extintas, apresentam, em geral, o mesmo quadro de problemas, necessidades e expectativas, comuns a todas elas, visto que atuam no mesmo ambiente socioeconômico, sofrendo o impacto dos mesmos fatores estruturais ou de variáveis conjunturais. Embora todas possam compartilhar dos problemas, detêm condições diferentes de reagir, demonstrando diferenças significativas de desempenho. Algumas destas condições podem ser levantadas numa pesquisa por amostragem, enquanto outras, que indicam a capacidade de a organização reagir às condições de mercado a que está submetida, para serem percebidas e levantadas, necessitariam de um acompanhamento das referidas condições e ações da empresa diante delas.

1.1 Tema e problema de pesquisa

As organizações, no cenário globalizado e competitivo de hoje, têm uma variedade de responsabilidades e objetivos dentre os quais destaca-se a sua capacidade de atrair e mobilizar as poupanças e direcioná-las àqueles investimentos eficientes geradores da renda necessária ao desenvolvimento socioeconômico da comunidade. As deficiências da correlação das variáveis do mundo econômico-financeiro estão provocando sérias imperfeições nos processos de tomadas de decisões empresariais, gerando conseqüências nefastas, quer para a sobrevivência das empresas como suporte social, quer para a própria eficiência. Dentro deste contexto, o tema do presente trabalho é a função do planejamento financeiro como sendo determinante no sucesso e insucesso de uma organização.

Dentre os vários desafios enfrentados pela empresa familiar brasileira na busca da sobrevivência, competitividade e longevidade, há fatores que são estáticos (taxa interna de retorno, *payback*, índices financeiros), também existem

fatores dinâmicos (tecnologia, conhecimento, qualidade), que influenciam o destino das mesmas.

O tema do presente trabalho é o desempenho organizacional de empresas familiares de porte médio, nos termos em que tal desempenho é afetado, positiva ou negativamente pelo desempenho financeiro.

O ambiente organizacional modifica-se com uma velocidade extraordinária. Segundo DRUCKER (1999), a globalização é seu exponencial máximo e traz consigo efeitos muito fortes sobre as organizações. Descentralização, terceirização, diminuição de níveis hierárquicos, atuação em pontos geográficos distantes, vínculos de trabalho muito diferentes, são alguns dos fatores dinâmicos que exigem que as organizações cuidem dos seus verdadeiros ativos reais com muito mais empenho nos próximos tempos. É por esses motivos principais que, nos dias de hoje, gerenciar corretamente as capacidades existentes é de vital importância para o sucesso da empresa.

A dinâmica e o problema da sobrevivência exigem que as empresas assimilem, adotem e incorporem novas tecnologias, nas áreas de produção, de marketing e das técnicas contábeis-financeira. Quando se aprofunda o estudo das organizações, verifica-se uma estrutura complexa de relações dinâmicas e diferenciadas. Embora os dados quantitativos sejam necessários para comparar certos aspectos, é necessário também se obter informações complementares qualitativas e que exigem estudos mais aprofundados. O objetivo de qualquer investimento econômico é o de elevar o valor da empresa para os seus proprietários.

O presente estudo baseia-se no seguinte problema de pesquisa:

Até que ponto o planejamento financeiro é um fator determinante do desempenho organizacional de médias empresas familiares do setor de alimentos em Curitiba-PR?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa consiste em verificar até que ponto o planejamento financeiro é um fator determinante do desempenho organizacional de médias empresas familiares do setor de alimentos em Curitiba-PR.

Em um plano mais detalhado, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os procedimentos adotados pelas médias empresas na elaboração do planejamento financeiro;
- b) Avaliar se as técnicas difundidas pela base literária e acadêmica são utilizadas pelas empresas pesquisadas;
- c) analisar comparativamente o desempenho de empresas que utilizam o ferramental do planejamento financeiro.

1.3 Justificativa

Segundo LARA (1993, p. 35), "toda e qualquer investigação científica que tenha como objetivo conhecer melhor a realidade das pequenas e médias empresas se justifica por si mesma, pois a carência de informações nesta área, sobretudo no Brasil, não é proporcional à sua importância no contexto nacional e regional."

No contexto teórico, acredita-se que o presente estudo pode contribuir para organizar e sistematizar alguns conhecimentos no campo de planejamento financeiro em empresas familiares, fomentando alguns aspectos de desempenho organizacional.

O mundo das organizações empresariais modifica-se num ambiente competitivo. Há informações sendo veiculadas continuamente em uma velocidade extraordinária, o que não significa necessariamente a compreensão da realidade econômica e seus desdobramentos em negócios. Este estudo pretende contribuir para o entendimento da percepção dos empresários quanto à importância do planejamento financeiro, no desempenho organizacional, e este como vital para uma empresa crescer e sobreviver. Espera-se também obter subsídios para a definição das áreas críticas destas empresas que utilizam do planejamento financeiro, pois mudar muitas vezes é a única saída.

Segundo GITMAN (1997), a arte e ciência de administrar fundos afetam a vida de qualquer pessoa e qualquer organização. O ambiente atual é caracterizado por globalização da economia e da concorrência, evolução galopante das tecnologias, crescente complexidade e incerteza. O planejamento financeiro, em que pese o crescente aperfeiçoamento dos métodos probabilísticos e demais técnicas que visam incorporar o fator externo às projeções, sempre se depara com questões de incertezas, mas se forem utilizados os avanços tecnológicos e as inovações na geração de informações, serão minimizados os prováveis riscos quanto ao futuro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Questionar o momento atual é vivenciar um doloroso processo de reavaliação das antigas idéias. Indagar a lógica subjacente das estruturas tradicionais é criar novas estruturas que permitam lidar com a turbulência causada pelas flutuações do mercado, avanços tecnológicos e condições sociais inconstantes decorrentes da motivação das pessoas para aprender novas formas de fazer as coisas, mudar hábitos e até mesmo valores, trabalhar com novas pessoas, interagir e aprender com os clientes. Neste mundo de mudanças, só sobreviverão as pessoas e organizações que tenham aprendido a aprender de forma eficaz. O aprendizado contínuo dentro da organização, segundo McGEE e PRUSAK (1994):

é tanto o impulso quanto o motor que leva à mudança. Como impulso para mudança, aprendizado significa observar o ambiente para detectar sinais fortes ou fracos, sintomas precoces de ameaças ou oportunidades. É detectar mudanças que ameçam ampliar o distanciamento entre as exigências ambientais e o fundamento atual de uma organização (p.98).

2.1 Histórico do pensamento organizacional

Em primeiro lugar, é essencial deixar claro o significado da palavra 'organização' como uma dimensão da empresa. Obviamente, o termo é muito amplo e é corretamente empregado para designar a própria entidade, que aqui é a empresa. Tratar a organização como uma dimensão justifica-se quando o que se pretende é investigar como se dão, empiricamente, a associação, a cooperação, comunicação e interação dos membros da organização. O organograma expressa a estrutura organizacional na sua forma estática. Essa estrutura é determinística, na medida em que prevê todo o sistema de interação entre os indivíduos. No entanto, a organização é uma entidade viva, por isso dinâmica, e a ação organizacional é a expressão do processo dinâmico que se dá entre os indivíduos.

Para THOMPSON (1967), as organizações são concebidas como métodos de solução de problemas. Deste modo, a concretização das organizações pode ser encarada como um desmembramento de um problema geral (que se materializa como objetivo da organização) em atividades cada vez mais simples e específicas.

Esta decomposição do problema maior origina, direciona e especifica a estrutura geral da organização.

Na concepção de LAWRENCE e LORSCH (1970), visualiza-se organização como sendo o resultado da coordenação de atividades diferenciadas, realizadas por contribuintes individuais com o objetivo de efetuar transações planejadas com o meioambiente. Segundo os autores, são elementos básicos da organização a divisão do trabalho e a coordenação.

HALL (1984) define organização como uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e coordenação relacionados com um conjunto de objetivos.

Para OLIVEIRA ROCHA (1997), os princípios em que se baseia a organização do trabalho, a estrutura de relações de dependência hierárquica e o estilo de gestão que ainda hoje influenciam grande parte de nossas empresas foram herdados da *Revolução Industrial*.

SMITH, citado por OLIVEIRA ROCHA (1997), foi quem melhor anunciou a nova organização do trabalho, defendendo a teoria de que o trabalho deveria ser decomposto em tantas tarefas elementares quantas possíveis, e que estas deveriam, por sua vez, ser distribuídas por outros tantos operários, de forma que cada um deles se tornasse um verdadeiro especialista na sua tarefa, o que permitiria a obtenção de níveis de produtividade nunca antes atingidos.

Esses princípios de fragmentação do trabalho em tarefas elementares foram inicialmente concebidos para a atividade industrial. Mais tarde, porém, foram aplicados em atividades administrativas e adaptados ao setor de serviços.

O pensamento de SMITH, citado por OLIVEIRA ROCHA (1997), pode ser sintetizado da seguinte forma:

- Um operário que perfaz uma única tarefa rapidamente adquire maior destreza que aquele que desempenha várias tarefas.
- Evita-se a perda de tempo provocada pela mudança duma tarefa para outra.
- A concentração da atenção numa única tarefa leva à invenção de máquinas, as quais ajudam à produtividade do trabalho e permitem a cada pessoa fazer o trabalho previamente feito por vários.

A divisão do trabalho proposta por SMITH, citado por OLIVEIRA ROCHA (1997), obrigou à concentração dos trabalhadores em centros produtivos destinados à realização de operações mais ou menos similares e simultaneamente à organização dos diversos centros produtivos ao longo de uma cadeia de produção. Além disso, não tendo os trabalhadores uma idéia do produto, tornavam-se especialistas numa única tarefa, o que exigia um controlar as suas atividades, já que um erro numa operação poderia ter conseqüências inesperadas nas tarefas subseqüentes e nos produtos finais. Apareceram, então, os encarregados, coordenadores dos diversos centros produtivos. Surgiu, também, a necessidade de desenvolver procedimentos formais documentados para explicar detalhadamente toda as atividades preconizadas no modelo.

As nossas organizações estão vivendo o desafio de redefinir os seus mecanismos de funcionamento, sem necessariamente incorrer em situações traumáticas, e de viabilizar toda uma nova ética do trabalho vencendo barreira da desconfiança e de perda da lealdade.

As organizações modernas terão algumas características para sobreviverem no caminho do futuro, sendo geralmente empresas com quadros de pessoal enxuto, número muito menor de níveis hierárquicos, novas formas de estrutura organizacional, inclusive com uso intenso de terceirização e desenho organizacional baseado nos processos de negócio, o que exige profunda redistribuição das tarefas dentro das empresas.

Os projetos de redefinição estratégica das empresas têm exigido a implementação de mudanças organizacionais em larga escala. O trabalho nas empresas modernas envolve produzir organizações virtuais, pressupondo o emprego de novas tecnologias, a realização de trabalho em ambiente de rede e estabelece que o modo normal de produção é a execução de tarefas em grupos e em células de pessoas.

As organizações estão tendo que redefinir seu negócio e se reconstruir sem interromper sua jornada em direção ao sucesso.

O desenvolvimento industrial no final do século XIX nos Estados Unidos e na Europa Continental levou à necessidade de sofisticação e de desenvolvimento dos princípios tradicionais da organização. O desenvolvimento da teoria clássica fez-se separadamente com TAYLOR nos Estados Unidos da América, FAYOL na França e

WEBER na Alemanha, em grande parte de forma complementar, e podendo ser sintetizado da seguinte forma:

- As organizações são entidades racionais destinadas a prosseguir determinados objetivos, através de estruturas formalizadas e diferenciadas.
- O modelo de uma organização é uma ciência, conseguida com a observação e a experimentação. E, assim sendo, haveria uma forma ótima de organizar. As organizações são concebidas com máquinas, funcionando sem qualquer relação com o exterior.
- As pessoas são seres econômicos, as quais procuram obter o máximo dinheiro com o mínimo de trabalho. Por isso, o trabalho deve estar de tal forma estruturado que evite o individualismo e maximize o controle.

Na virada do século, a publicação de *Princípios de Administração Científica*, de TAYLOR (1970), teve uma grande importância para o desenvolvimento da teoria das organizações e da administração. TAYLOR (1970) parte de dois pressupostos fundamentais:

- É possível e desejável estabelecer, por meio do estudo sistemático e da aplicação de princípios científicos, a melhor maneira de fazer um trabalho.
- Os seres humanos têm predisposição para procurar a máxima recompensa com o mínimo esforço. Para ultrapassar esta tendência os gestores devem determinar com detalhes o que cada trabalhador deve fazer, assegurar-se por meio de um controle rígido que as instruções são cumpridas e dar o salário correspondente ao desempenho.

Para que o controle seja possível e, portanto, que o máximo de eficiência seja obtido, é necessário concentrar na gestão a capacidade de planejamento, é os trabalhadores devem deixar de pensar, transformando-se em "máquinas".

Os princípios de *Administração Científica* preconizados por TAYLOR (1970) são os seguintes:

1. Princípio do Planejamento – Os membros da direção devem criar e desenvolver os métodos científicos do estudo exaustivo de cada elemento do processo de trabalho, de forma que os critérios individuais dos operários e dos capatazes sejam eliminados.

2. Princípio da Preparação – Após o estudo sistemático do processo de trabalho elaborado pela direção da empresa, dever-se-ão selecionar cientificamente os operários das empresas de acordo com suas aptidões específicas para determinadas tarefas; além disso, formá-los e treiná-los no desempenho dessas tarefas.
3. Princípio de Controle – Os operários devem ser sistematicamente controlados, de forma que seu trabalho seja efetuado segundo os requisitos previamente definidos.
4. Princípio da Separação entre a Concepção e a Execução do Trabalho – Aos membros da direção cabe-lhes estudar todo o processo do trabalho e aos operários cabe-lhes apenas executar as tarefas, de harmonia com as regras previamente definidas.

O trabalho de TAYLOR, articulado na primeira década deste século, foi continuado por FRANK e LILIAN GILBRETH (1914). Os GILBRETH desenvolveram um número de procedimentos destinados a dividir o trabalho e, em seguida, procuraram descobrir a melhor maneira de desempenhar a tarefa, estabelecendo a distinção entre movimentos necessários e desnecessários. Finalmente, desenvolveram métodos de seleção dos empregados.

Enquanto TAYLOR e os GILBRETH têm uma microperspectiva, outros têm uma perspectiva mais abrangente, como é o caso de FAYOL.

Tal como TAYLOR, FAYOL teve por objetivo desenvolver princípios gerais aplicáveis a qualquer organização. Mas, ao contrário de TAYLOR, analisou a organização no seu todo e não a tarefa.

Os princípios de organização que FAYOL (1950), considera como universais são os seguintes:

1. Divisão do trabalho – A divisão científica do trabalho permite produzir mais e melhor com o mesmo esforço.
2. Autoridade e Responsabilidade – Autoridade é o poder de dar ordens; a este poder corresponde a responsabilidade, que é a obrigação de cumpri-las.
3. Disciplina – É essencialmente o comportamento conforme as regras preestabelecidas.

4. Unidade de Comando – Quando executa qualquer função, cada agente subalterno deve receber ordens exclusivamente de um único chefe. Nenhum subordinado suporta dualidade de comando. Por outro lado, a dualidade de comando é fonte de conflitos.
5. Unidade de Direção – Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
6. Subordinação dos Interesses Individuais aos Interesses Gerais – Os interesses individuais devem subordinar-se aos interesses gerais da organização.
7. Remuneração do Pessoal – A remuneração deve ser proporcional ao esforço dispendido.
8. Centralização – A organização tem que ter um centro que a comande, como o cérebro comanda o organismo.
9. Hierarquia – É a cadeia de comando ao longo da qual as ordens são dadas e a unidade de comando é observada.
10. Ordem – Supõe que cada coisa deve estar no seu lugar. (Um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar.)
11. Equidade – Tratamento justo e igualitário dos empregados por parte da direção.
12. Estabilidade do Pessoal – Garantia de que o operário adquire após um período de serviço na organização, de não ser despedido sem justa causa. De forma geral, as organizações de sucesso tendem a ter estabilidade de pessoal.
13. Iniciativa – Qualidade daquele que sabe agir, que está disposto a pôr em execução. O estímulo da criatividade numa organização é normalmente o segredo do sucesso.
14. União do Pessoal – Espírito do corpo, ou harmonia e entendimento entre os membros de uma organização.

Segundo FAYOL (1950), constitui responsabilidade principal dos gestores a implementação destes princípios. Esse autor define desta forma as obrigações do administrador:

- Planejar – significa preparar o futuro, desenvolvendo um plano de ação.

- Organizar – significa juntar os recursos humanos, financeiros e materiais, e desenvolver uma estrutura que possibilite a execução, de forma otimizada, do que foi planejado.
- Comandar – consiste em assegurar que os empregados desempenhem as suas funções, no interesse da organização, de conformidade com as regras preestabelecidas.
- Coordenar – significa ordenar harmoniosamente as atividades da organização em ordem a prosseguir os objetivos.
- Controlar – consiste em verificar se os planos, instruções e comandos são corretamente executados.

O trabalho de FAYOL divulgado no final da segunda década deste século, foi complementado por GULICK (1937), que sistematizou as funções administrativas de uma forma não muito diferente e que chegou aos nossos dias sob o nome de POSDCORB:

- Planejamento (*planning*).
- Organização (*organizing*).
- Administração de Pessoal (*Staffing*).
- Direção (*Directing*).
- Coordenação (*Coordinating*).
- Informação (*Reporting*).
- Orçamento (*Budgeting*).

Com a introdução das atividades administrativas de informação e orçamento, tem-se uma visão estratégica, visando acompanhar o contexto da evolução e do aprendizado contínuo. Com a flexibilidade nos negócios, há a necessidade de maior planejamento e agilidade na tomada de decisão. O orçamento é introduzido como uma forma de organizar e montar estratégia visando a um patamar mínimo de processos possíveis de serem implementados.

Como sociólogo, WEBER (1947) integrou o estudo das organizações no desenvolvimento histórico-social. Segundo o autor, cada época social caracterizou-se por determinado sistema político e por uma elite que, para manter o poder e a

legitimidade, desenvolveu um determinado aparelho administrativo com vistas a servir de suporte à sua autoridade.

WEBER (1947) identificou três tipos de autoridade:

1. Racional-legal, em que a aceitação da autoridade se baseia na crença na legalidade das leis e regulamentos. Esta autoridade pressupõe um tipo de dominação legal que vai buscar a sua legitimidade ao caráter prescritivo e normativo da lei.
2. Tradicional, em que a aceitação da autoridade se baseia em crença de que o que explica a legitimidade é a tradição e os costumes. Em suma, os subordinados aceitam como legítimas as ordens superiores que emanam dos costumes e hábitos tradicionais ou de fatos históricos imemoriais.
3. Carismática, em que a aceitação advém da lealdade e confiança nas qualidades normais de quem governa. Em presença de um líder ou chefe que personifique um carisma invulgar ou excepcional, qualquer subordinado aceitará a legitimidade da sua autoridade.

Segundo WEBER (1947), a autoridade racional-legal prevalece nas sociedades ocidentais e representa o modelo para todas as sociedades.

Para muitos estudiosos da teoria organizacional, BARNARD é um autor de transição, cujo trabalho é a continuação, em grande parte, do estudo de FAYOL sobre as funções administrativas. Falando da cooperação, BARNARD (1979) insiste que o fluxo da autoridade não é de cima para baixo, mas da base para o topo. Numa abordagem que considera as organizações como sistemas de cooperação, BARNARD (1979) propõe que a organização é sempre um sistema impessoal de coordenação de esforços humanos, independentemente do nível de complexidade. Organização, portanto, é um sistema composto por atividades de seres humanos, e o que faz dela um sistema é a coordenação de os esforços de diferentes pessoas.

Segundo o autor, uma organização passa a existir quando "(1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si; (2) que desejam contribuir com sua ação; (3) para a realização de um propósito comum". Dadas as condições básicas, os elementos que a compõem são: comunicação, desejo de servir e propósito comum. O início da existência de uma organização depende de uma combinação desses três elementos, combinação esta adequada a um dado momento.

A sobrevivência das organizações tem estreita ligação com a manutenção do equilíbrio do sistema. Esse equilíbrio é, num primeiro momento, interno, relativo à proporção entre os elementos, mas é, basicamente, e em última instância, um equilíbrio entre o sistema e a situação global externa.

Esse equilíbrio interno tem dois fatores: em primeiro lugar a efetividade da organização, que compreende a importância de seus objetivos para o contexto ambiental. Em segundo lugar, sua eficiência, que compreende o intercâmbio entre a organização e os indivíduos. Assim, a combinação entre os elementos variará com as influências externas, e os elementos serão interdependentes: quando um deles sofre variação, é preciso que nos demais ocorram variações compensativas, para que o sistema mantenha o equilíbrio, ou seja, sobreviva.

Na evolução da análise das organizações, alguns autores, como MAYO (1933), MASLOW (1943), MCGREGOR (1960) e HERZBERG (1966), desenvolvem certos temas comuns. Em primeiro lugar, identificam os seus estudos uma total rejeição do tipo de organização mecanicista e racional defendida pela Teoria Clássica, ou seja, por TAYLOR, FAYOL e seus seguidores.

Em segundo lugar, apontam para um tipo de organização cujos aspectos têm coerência interna. Assim, o movimento sublinhou os seguintes elementos:

- Liderança e Comunicação.
- Movimentação predominantemente intrínseca.
- Estruturas organizacionais que facilitem a flexibilidade e o envolvimento dos trabalhadores.

Esses elementos são derivados de duas proposições centrais:

- As organizações são sistemas sociais complexos, sendo que seus membros não podem ser controlados por supervisão rígida, regras rígidas e incentivos puramente econômicos.
- Os seres humanos têm necessidades econômicas e emocionais. Assim, o desenvolvimento do trabalho deve ir ao encontro destes dois tipos de necessidades. Só desta maneira os trabalhadores podem ser eficientes.

O conjunto dessa proposta, a que se convencionou chamar de movimento das Relações Humanas, tornou-se muito popular nos anos 50 e 60, porque destacava a

importância do homem e rejeitava a concepção do trabalhador como peça numa máquina. Todavia levantou desde o seu início sérias críticas.

Em primeiro lugar, os economistas rejeitaram o argumento de que os incentivos não materiais pudessem ter uma importância maior que os incentivos de carácter salarial. Por outro lado, interpretou-se a necessidade de resultado de grupo como uma rejeição do individualismo, que constitui a pedra de toque da cultura americana.

Em segundo lugar, o movimento das Relações Humanas foi atacado pelos empresários e pelos sindicatos. Os primeiros viram nestas propostas uma limitação dos seus poderes, enquanto os segundos, uma tentativa de eliminá-los como intermediários entre os trabalhadores e o patronato.

Em terceiro lugar, os sociólogos criticaram a concepção da organização como isolada da sociedade. Em quarto lugar, criticou-se a falta de cientificidade das propostas das Relações Humanas, apresentadas mais como fórmulas mágicas de resolver os problemas do trabalho. Finalmente, faz-se a mesma crítica que já havia sido feita à Teoria Clássica, isto é, à pretensão de terem descoberto *the one best way*.

Essa teoria afirma que a estrutura e o comportamento numa organização dependem de diversas variáveis situacionais - ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Esta abordagem remonta aos meados dos anos 60, entrando em choque com a Teoria Clássica e com o movimento das Relações Humanas. A primeira incidia sua análise nas estruturas formais e procurava estabelecer os princípios da administração. A segunda orientava a sua observação para os aspectos informais da organização e para as necessidades sociais e psicológicas dos seus empregados.

A Teoria da Contingência adotou uma perspectiva diferente com base na premissa de que as organizações são sistemas abertos, cujo funcionamento depende de variáveis situacionais. Essa justificativa é considerada, por OLIVEIRA ROCHA (1997), como mais consistente que as Teorias Clássica e das Relações Humanas, pois obedece a três princípios fundamentais:

1. As organizações são sistemas abertos.
2. A estrutura depende de particulares circunstâncias e variáveis situacionais.
3. Não existe *one best way*.

A Teoria Contingencial, ainda na visão de OLIVEIRA ROCHA (1997), demonstrou ser atraente por uma série de razões. Em primeiro lugar, mostrou ser adequada a um tempo de mudanças tecnológica e de rápido crescimento, procurando explicá-lo. Em segundo lugar, era simples de entender e aplicar. Em terceiro lugar, trata-se duma abordagem racional, procurando correlacionar a estrutura com variáveis contingenciais - dimensão, tecnologia e ambiente. A teoria contingencial reintroduziu, assim, a noção de racionalidade nas organizações.

Essa teoria foi, igualmente, objetivo de críticas. Em primeiro lugar, não se conseguiu com sucesso relacionar estrutura e desempenho. Em segundo lugar, ao examinar a relação entre estrutura e contingência, os investigadores partem dum tipo de organização formal; ora nem sempre esta existe, já que os objetivos nem sempre são claros e podem mesmo ser contraditórios.

Dessa forma, as organizações são bem mais complexas do que assume a teoria de contingência. É necessário encarar as organizações como sistemas sociais com culturas próprias e atravessadas por lutas entre indivíduos e grupos, cada um lutando para conseguir os seus próprios objetivos.

CRUZ JÚNIOR (1988) aborda criticamente alguns aspectos relacionados ao estudo do fenómeno organizacional:

Hoje em dia, tanto nos países industrializados quanto nas nações em desenvolvimento, estão sendo intensamente questionados determinados aspectos básicos da vida humana. Alguns deles, inclusive, têm sido severamente atacados: os resultados distorcidos, em termos de progresso social, da contínua busca do progresso econômico; a crescente concentração de poder político nas mãos dos administradores de grandes corporações empresariais e/ou agências governamentais; o inalienável direito à propriedade e à acumulação de capital, que embasa o crescimento econômico, mas que, também, aliena o homem de seu ambiente natural e social, talvez mesmo de si próprio (p.4).

Devem ser citados, ainda, autores como PETERS e WETERMAN (1989), KANTER (1989) e HANDY (1989), que procuram prever como as empresas se devem organizar para ter sucesso, já que seus trabalhos tiveram profunda influência na teoria administrativa e organizacional, nos anos 80 e 90.

PETERS e WETERMAN (1989) insistem que a abordagem racional é limitada, porque o componente numérico e analítico tem em si uma proposta

conservadora, a redução de custos torna-se a primeira prioridade, e o aumento de rendimentos passa para um lugar secundário. Os instrumentos analíticos que caracterizam a abordagem racional, somente podem ser usados como ajuda e não como forma de substituir o julgamento humano. É a liberdade dada aos administradores e trabalhadores para experimentarem diferentes soluções que distingue as empresas de sucesso. Os autores analisam oito atributos da excelência:

1. Inclinação a ação.
2. Proximidade do cliente.
3. Autonomia e espírito de empresa.
4. Produtividade por intermédio das pessoas.
5. Mãos à obra pela criação de valores.
6. Manter-se no ramo que se domina.
7. Formas simples e pequenas de administração.
8. Propriedades simultaneamente rígidas e flexíveis.

Já para KANTER (1989), as organizações tradicionais têm grande dificuldade em tirar benefícios de atividades tradicionais e, ao mesmo tempo, desenvolver atividades de futuro. Todavia, a sobrevivência dessas empresas depende da capacidade inovativa e da proliferação de novas idéias. E, segundo ele, devem perseguir as seguintes estratégias:

- Reestruturar a fim de encontrar sinergias.
- Abrir fronteiras para formar alianças estratégicas.
- Criar novas aventuras, encorajando a inovação e o espírito da empresa.

Segundo LESCA (1989), as características da empresa ideal no contexto atual são:

- atuante, cuja competitividade é provada por sua rentabilidade a curto prazo e sobrevida a longo prazo;
- identidade definida, sabendo o que é, o que deseja ser, tendo conhecimento de como agir para tal;
- aberta tanto ao interior (comunicante e participativa) como sobre o exterior (vigilante e antecipativa);

- capaz de adaptação a mudança de ambiente e de aprendizagem inovadora;
- capaz de esforços que permitam o aperfeiçoamento de seus membros, motivando e melhorando suas competências;
- capaz de mobilizar energias e inteligências para atingir o objetivo por ela fixado.

SENGE (1990) propõe um novo modelo de organização, capaz de interagir eficazmente com um ambiente em constante e cada vez mais rápida mutação. Na visão desse autor, apenas as organizações que desenvolvam uma permanente capacidade de aprender, as chamadas organizações em aprendizagem, serão competitivas o suficiente para sobreviver o futuro. O modelo apresentado pelo autor aborda as organizações em cinco dimensões sendo: raciocínio sistêmico; domínio pessoal; modelos mentais; objetivo comum e aprendizado em grupo.

HANDY (1989), por sua vez, defende a organização baseada no conhecimento e na criatividade. As organizações são achatadas na estrutura, ou seja, a estrutura perde a importância. As carreiras no futuro dependerão fundamentalmente da capacidade de manter-se empregado e a empregabilidade de conhecimentos gerais e não funcionais. A nova organização procurará desenvolver culturas abertas, flexíveis e pragmáticas que promovam a criatividade.

Para DRUCKER (1999), o novo paradigma no qual deve se basear a administração, tanto enquanto disciplina como enquanto prática, é que a administração deve definir resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos da organização visando obter esses resultados. O centro da sociedade moderna é a instituição administrada. A instituição não existe simplesmente dentro da sociedade e para reagir à sociedade. Ela existe para produzir resultados dentro da sociedade e para modificá-la.

Segundo CLARKE e MONKHOUSE (1995, p. 26), "a globalização é o processo pelo qual as empresas espalham cada vez mais suas atividades econômicas através de fronteiras nacionais. Ela é um meio para um fim: as empresas a buscam para atingir seus objetivos corporativos, criando uma vantagem competitiva". Com isso, as empresas tornam-se internacionais para entrar em novos mercados, para cortar custos e para obter novos processos.

As instituições terão de aprender a basear sua estratégia em conhecimento sobre as tendências de distribuição de renda disponível e, acima de tudo, as mudanças dessa distribuição. Serão necessárias informações quantitativas e análises qualitativas. Nas organizações, esta era mutável de incertezas de descontinuidades influencia significativamente o comportamento organizacional moderno. Questões como desemprego, automação e participação são constantes e resultam num maior nível de exigências nunca antes solicitado.

No ambiente das organizações, os formatos de organizações fordistas e tayloristas já estão sendo substituídos pela arquitetura flexível. Nas organizações flexíveis, o processo de desenvolvimento da estratégia provém do mercado, atravessa a organização até o funcionário. Os administradores da organização flexível entendem a mudança como uma perspectiva mais ampla do ciclo de vida organizacional. Conduzem a organização numa jornada através desse ciclo de vida, compreendendo que seu papel é liderar um processo de renovação contínua, ajustando-se às mudanças do ambiente em diferentes estágios do ciclo de vida.

Figura 1 – Evolução dos Modelos de Mudança Organizacional

Cronologia	Abordagem	Teoria Administrativa	Modelo de Mudança	Ênfase	Principais Autores	Disciplina Orientadora
1911 - 1935	Racional	Clássica Estrutural Burocrática	Racionalização do Trabalho	-Tempos e Movimentos -Estrutura Organizacional -Hierarquização -Impessoalidade -Especialização	Taylor Fayol Weber	Engenharia Administração Sociologia
1935 - 1960	Social	Relações Humanas Comportamental	Dinâmica de Grupo Treinamento Gerencial Motivação Administ. Participativa	-Relacionamento Interpessoal -Sistemas de Esforços Cooperativos -Satisfação das Necessidades Individuais	Mayo Barnard Agyris Maslow McGregor	Ciência Comportamental e Psicológica
1960 - 1970	Sócio – Técnica	Sistemas	Transição Mudança de Paradigma	-Macrovisão de Organização -Dinamismo das Organizações -Sócio-Técnico	Simon Katz e Kahn Blau, Scott Thompson	Economia Sociologia Psicologia
1970 - 1990	Racional Social	Neo-Weberiana Contingencial	APO & Planejamento Estratégico Desen. Organizacional	-Organização -Funcionalidade -Planejamento -Planejamento Participativo -Processos Psicossociais	Drucker Ansoff Bennis Beckhard Blake	Psicologia Administração Sociologia
1990 -	Racional	Mercadológica & Cultural	Qualidade Total Reengenharia	-Melhorias dos Processos -Mercado/cliente -Automação -Reinvenção dos Processos -Mercado/cliente -Tecnologia da Informação	Deming Juran Ishkawa Hammer Davenport Johansson Champy Manganelli Senge	Administração Informática Engenharia

Fonte: BRETAS PERREIRA, Maria José. *Mudança nas instituições*. São Paulo: Ed. Nobel, 1988.

2.2 Empresa familiar

No contexto da empresa familiar, vários aspectos, inter-relacionados, provenientes da família e das relações de poder, principalmente nas fases de sucessão, influenciam a atividade e o resultado global do empreendimento. Inicialmente, conceitua-se empresa familiar como base para o entendimento do objeto do estudo.

2.2.1 Conceitos

Empresa familiar, de acordo com a concepção generalizadamente aceita, é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento. Todavia, há diversas abordagens ao estudo da empresa familiar.

Alguns autores, como PEISER e WOOTEN (1983), consideram empresa familiar aquela que, a partir do empenho de um empreendedor, aproxima os componentes da família para auxiliá-lo quando os negócios evoluem. Entretanto, para outros, como DONNELLEY (1976), quando não houve nenhuma fase de preparação ou sucessão dentro da empresa, esta ainda se caracteriza como um negócio pessoal, em que as relações entre dono e funcionários, familiares e outros, se dão em função de aspectos pessoais, como lealdade, simpatia e respeito. DONNELLEY (1976) afirma que:

Empresa familiar é "aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca". A relação numa empresa familiar envolve aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família (p.3).

Pode-se dizer que o conceito de empresa familiar nasce normalmente com a segunda geração de dirigentes, quando os mesmos necessitam criar novas ligações com os antigos colaboradores e estabelecer novas relações de poder, sob a égide de determinada ideologia.

É bom lembrar que este trabalho é elaborado com base na realidade brasileira. De maneira geral, no Brasil, a origem dessas empresas tem um ponto em

comum: uma característica geral da empresa familiar é a de que ela é, essencialmente, um ideal que deu certo.

A empresa familiar, historicamente, sob o ponto de vista do dono, quase sempre o idealizador é o grande mentor do empreendimento. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda a atitude ou decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independente de quaisquer laços formais com a administração, gerando assim um conflito de interesses entre família refletido na empresa.

O conceito de DONNELLEY (1976) permite um entendimento mais amplo da empresa familiar, uma vez que demonstra as relações dos membros da família entre si e entre os demais elementos da empresa. O conceito permite observar o dinamismo e as modificações que envolvem a empresa familiar, mesmo a mais tradicional. Esta evolução ou continuidade ao longo do tempo é visualizada, com maior reforço, através do ciclo de vida das empresas familiares, que apresenta as possíveis mudanças que venham a atingi-las.

Dentro da conceituação de empresa familiar, e para um melhor entendimento futuro da análise do objeto de estudo, convém considerar o conceito de ciclo de vida das empresas familiares.

Segundo BERNHOEFT (1989), é realmente muito difícil ocorrer a evolução de pequenos empreendimentos para grandes estruturas organizadas. Duplamente, quando a empresa é familiar, pois os relacionamentos pessoais tornam as mudanças mais complexas.

Para observar esta evolução, é possível utilizar o modelo de mudanças do ciclo de vida da empresa familiar, desenvolvido por PEISER e WOOTEN (1983). O modelo demonstra que os empreendimentos familiares têm muitos padrões em comum:

- a) Uma família é profundamente envolvida nas tarefas do negócio.
- b) Geralmente estão em contínuo processo de transição. Os negócios são cíclicos e a família desempenha papéis importantes ao gerenciar estas empresas.
- c) A natureza das empresas é voltada para um determinado tipo de projeto ou empreendimento. Enquanto o ciclo de vida do produto ou serviço se mantém, a empresa subsiste.

Este modelo de mudanças envolve, simultaneamente, o ciclo de vida do empreendimento e o ciclo de vida de seus proprietários. O primeiro é constituído por três estágios: sobrevivência, sucesso e apogeu, quando a empresa se transforma numa grande organização.

A crise nesse ciclo ocorre, freqüentemente, no ponto em que a empresa atinge o estágio de sucesso, em que surge uma encruzilhada: ou a empresa se prepara para crescer ou para o declínio. Paralelamente a ele ocorre o segundo tipo de ciclo, quando existe a transmissão de poder, do fundador para o seu sucessor e gerações seguintes, quando este for o caso. A crise, neste ciclo, ocorre quando a segunda geração tem experiência suficiente para assumir maior responsabilidade na administração geral da empresa e a primeira geração não está preparada para partilhar responsabilidades. Geralmente, esta crise coincide com o estágio de sucesso do negócio. O inter-relacionamento dos dois ciclos pode ser visualizado a seguir:

Figura 2 – Mudanças no Ciclo de Vida da Empresa e dos Proprietários

CICLO DO EMPREENDIMENTO		
FASE I	FASE II	FASE III
SOBREVIVÊNCIA	SUCESSO 1. A EMPRESA SE PREPARA PARA CRESCER 2. A EMPRESA NÃO SE PREPARA E ENTRA EM DECLÍNIO	APOGEU TRANSFORMA-SE EM UMA GRANDE ORGANIZAÇÃO
CICLO DOS PROPRIETÁRIOS		
FASE I	FASE II	FASE III
PRIMEIRA GERAÇÃO NO COMANDO	PRIMEIRA GERAÇÃO NÃO DISPOSTA A DELEGAÇÃO, JUNTO COM A SEGUNDA GERAÇÃO COM COMPETÊNCIA PARA ASSUMIR O EMPREENDIMENTO, RESULTA EM CRISE	CONVÍVIO PRECÁRIO DAS GERAÇÕES APÓS CRISE

Fonte: PEISER, Richard B. e WOOTEN, Leland M. *Life-cycle changes in small family business*.

Business Horizons, 26:58-65, May/June 1983. p. 58.

PEISER e WOOTEN (1983, p.61) apresentam as possíveis características que aparecem nas fases do ciclo de vida Empresa/Família:

- aumento de conflitos interpessoais;
- preocupação com lucros a curto prazo, ao invés de objetivos de longo prazo;
- procedimentos administrativos enfatizando o imediatismo;
- falta de definição de processo de integração dos novos membros da família;
- falta de planos de carreira.

Na análise de uma empresa familiar, detectam-se praticamente todos estes sintomas, quando se encontra na empresa a primeira geração, sem nenhuma propensão à delegação, muito menos disposta a uma completa transferência de poder, juntamente com a segunda geração, formada e capaz de assumir as rédeas do empreendimento. Trata-se de uma situação altamente geradora de conflitos, levando a crises que podem desestabilizar a empresa de forma permanente.

Existem conflitos interpessoais, principalmente entre os membros da família, pois há um desequilíbrio, mesmo que percebido e não real, entre tarefas realizadas e recompensas obtidas. Sem contar com um plano de carreira e meios de melhor integrar os novos membros, a estrutura é tida como injusta, intensificando os conflitos pelo poder. O interesse por resultados imediatos, comprometendo objetivos de longo prazo, pode levar a empresa a uma miopia mercadológica, pois não se prepara para o futuro e perde excelentes oportunidades de mercado.

Outro modelo, articulado por BARNES e HERSON (1984), para explicar as crises na empresa familiar envolve três fases.

Há a crise da sucessão, na interface entre a geração do fundador e a segunda. Surge a crise de liderança, com o aparecimento da terceira geração; na seqüência a empresa entra numa crise de identidade. A entrada de cada geração acarreta uma série de conseqüências para a empresa:

Figura 3 – Crises na Empresa Familiar

CRISES NA EMPRESA FAMILIAR	FASE I	FASE II	FASE III
GERAÇÕES	SUCESSÃO = PRIMEIRA + SEGUNDA	LIDERANÇA = SEGUNDA + TERCEIRA	IDENTIDADE = OUTRAS GERAÇÕES

Fonte: BARNES, Louuis B.; HERSON, Simon A. *Transferindo o poder em empresas familiares*. Harvard, 1984.

Na geração do fundador, o empreendedor tende a ser autocrata, concentrando decisões. Acaba se envolvendo nas atividades empresariais, isolando-se da família, causando-lhe sacrifícios, pois torna-se o 'eterno ausente'.

Este afastamento da família, com o passar dos anos, tende a dificultar o relacionamento entre o empreendedor e os seus filhos. Não consegue motivá-los a interessar-se pelos assuntos da empresa, tem dificuldade em treiná-los, no caso de começarem a trabalhar no negócio da família. Tende a não avaliá-los adequadamente.

O ingresso da segunda geração na empresa, geralmente, coincide com o sua consolidação e com a diversificação dos negócios. Há a necessidade de profissionalizá-la para atender a estas mudanças. Entretanto, o fundador quer manter as coisas como sempre foram. Os sucessores querem mudar a empresa, mas não têm poder para isto. O que fazem num dado momento é desfeito no seguinte pelo fundador, que procura manter o *status quo*. As tentativas de repartição do poder entre pai e filhos dão origem a crises políticas, pois é freqüente que o fundador, perante os funcionários, revogue a autoridade que, porventura, tenha lhes atribuído num primeiro instante, causando uma crise de liderança entre os sucessores. Um atenuante, causador ou agravante desta situação é a compatibilidade, ou não, entre os filhos do fundador com os outros sócios que, geralmente, são da família.

Se a empresa, apesar de todos os problemas anteriores, consegue permanecer existindo ao longo do tempo, tornando-se até grande demais, significa que a terceira geração, desde pequena, se habituou a usufruir os ganhos que a família teve por meio da empresa. Esta é vista como uma "vaca leiteira", provedora de recursos. Outros membros de ramos diferentes da família, sem muita formação e com interesses geralmente divergentes, ingressam na empresa, gerando conflitos na luta pelo poder. Cada vez mais, as crenças das cúpulas novas gerações se distanciam dos valores do fundador do empreendimento.

Mesmo a empresa familiar sobrevivendo até quarta geração continua a ter os problemas das demais gerações, e ampliados. A crise de liderança e de identidade se acentua, pois a luta pelo poder se amplia; a incompatibilidade entre os membros (primos, sobrinhos, tios), em função de diferentes relações de parentesco, além de pai, filhos e netos, se intensifica. A empresa torna-se um instrumento de auto-

afirmação de alguns membros da família, numa tentativa de dominar um maior número de pessoas envolvidas.

De geração a geração, a empresa familiar assume características diferenciadoras a tal ponto que parece ser um novo negócio a cada mudança de comando. Intrinsecamente, não é a mesma empresa. É um empreendimento diferente a cada geração, devido às crises e rupturas.

Outro aspecto importante que vem a caracterizar o empreendimento familiar é relacionado ao seu tamanho. Surgiram alguns critérios para estabelecê-lo, como faturamento (BNDES) ou número de funcionários (SEBRAE). Há, ainda, uma forma de classificação da empresa, de acordo com a predominância dos membros no topo da administração, podendo ser ligados a uma família, ressaltando laços de sangue ou, também, administradores profissionais, contratados para assumir a gestão do empreendimento sem a presença significativa de familiares, reforçando laços de cooperação e competência, independente de parentesco.

Existem muitas classificações do tamanho de empresa para determinar se é pequena, média ou grande, dependendo do faturamento ou número de funcionários. Outra vertente é a conceituação de empresa familiar e empresa profissional, na qual a família se desvincula do gerenciamento do empreendimento.

No contexto de empresa média, os critérios convencionais, tais como número de empregados ou valor do faturamento, mostram-se insuficientes, e mesmo índices baseados em capital social, patrimônio líquido e investimentos ativos fixos não permitem o estabelecimento de categorias analíticas adequadas. Entretanto, estudos comparativos internacionais evidenciam que cada país atribui pesos diferentes a cada um desses critérios, em consonância com as peculiaridades de sua estrutura econômica. Verifica-se também que a adoção de determinados critérios é algo arbitrária e varia de uma instituição para outra, de acordo com e em função das relações intra e intersetoriais da atividade econômica.

Para a Comissão de pequenas e médias empresas do SGT-7 do Mercosul, a empresa média é a que possui até 300 funcionários e faturamento de até U\$ 120 milhões anual. Já o SEBRAE considera empresa média aquela que possui de 100 a 1.000 funcionários. Para efeito de tamanho, a classificação do SEBRAE (1994) de caráter orientativo, que se visualiza na figura 4, com base no número de

empregados, é útil para definir o quadro referencial para análise das pequenas empresas brasileiras.

São consideradas microempresas as organizações com menos de 10 funcionários, se comerciais e de serviços, e com até 19, se industriais.

As pequenas empresas brasileiras são aquelas que apresentam de 10 a 50 empregados, quando comerciais e de serviços, e de 20 a 100, se forem indústrias.

Empresas com mais de 50 empregados nos setores de comércio e serviços, e mais de 100 na indústria, são consideradas médias empresas.

A preocupação com o seu tamanho justifica-se, pois este lhe imprime um grau de eficiência ou ineficiência, devido à existência ou falta de escala nas suas operações.

Figura 4 – Classificação das Empresas por Número de Empregados

Menos que 10	10	20	50	100	Acima de 100
Microempresa comercial e de serviços					
Microempresa industrial					
Pequena empresa de comércio e serviços					
Pequenas empresas industriais					
				Médias empresas de comércio e serviços	
				Médias empresas industriais	

Fonte: SEBRAE – Serviços de Apoio à Pequena Empresa no Paraná. **Dados Gerais sobre o Segmento de Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil.** 1994. p. 05.

No que tange ao tipo de gestão, há o profissional e o familiar; o primeiro é aquele em que o topo da administração é ocupado por pessoas sem vinculação com os laços sangüíneos da família, que detêm a propriedade da empresa. E o segundo é aquele em que há membros da família atuando na administração do empreendimento.

Na união das categorias de empresa familiar e gestão familiar, localiza-se o quadro referencial do estudo da presente pesquisa, considerando-se um dos grandes condicionantes da estratégia global de planejamento. Modelos gerenciais mais adequados ao cenário competitivo permitem fixar realisticamente os objetivos e montar estratégia que levará ao alcance dos mesmos.

Não se deve considerar a família, em si mesma, como um problema para a empresa. Aliás, havendo parentes treinados, preparados e competentes, existe a grande força motriz de uma empresa familiar: pessoas ligadas afetivamente ao empreendimento, com capacidade de gerir os seus recursos, atingindo os objetivos de ganhos. Por outro lado, a falta de profissionalização dos parentes, que não reconhecem a necessidade de estruturar metas claras, plano de carreira, código de relações entre membros da família e funcionários, e um programa de avaliação de desempenho, não só dos recursos humanos, mas também dos investimentos, fazem com que empresa familiar seja generalizadamente considerada como um sinônimo de ineficiência, sendo vista como inábil para atuar em mercados cada vez mais competitivos.

É necessário refletir a respeito dos problemas que uma empresa familiar venha a enfrentar quando se propuser a mudar: deve-se compreender a organização e definir sua identidade. É evidente que toda mudança é política, porque influencia a estrutura de poder e afeta as pessoas, principalmente as que fazem parte do topo da administração. Com isso, o acirramento profissional dentro da organização aumenta e os conflitos interpessoais se intensificam.

Para amenizar ou eliminar o conflito existente na empresa familiar, justifica-se a escolha de uma pessoa que reúna características capazes de harmonizar posições conflitantes entre familiares: um agente de mudança, o que deve ter a capacidade de conciliar posições diversas, evitar retaliações internas que afetam drasticamente a vida da empresa, integrar valores tradicionais e modernos, estimular debates no topo, aumentar diálogo para envolver as pessoas no compromisso da mudança.

Deve-se levar em consideração a identidade do empresário, o espírito da empresa e a viabilidade política do momento da mudança. A empresa familiar mantém características próprias, pois os aspectos particulares, pessoais, continuam influenciando a tomada de decisões do topo. Em função disso, convém ter consciência das forças e fraquezas da empresa familiar, entendendo melhor os mecanismos que interferem neste processo de decisão.

Uma empresa familiar apresenta várias características que ora intensificam a concretização dos objetivos empresariais, ora afastam qualquer perspectiva de ganho.

Alguns autores, como LEVISON (1974) e HOLLAND e BOULTON (1984), apresentam estes aspectos, agrupados como forças e fraquezas:

- Forças

O elemento 'forças' reúne aspectos da empresa familiar que permitem a sua continuidade ao longo do tempo, com crescimento e ganhos de competitividade em relação à concorrência:

- a) geralmente a lealdade dos empregados é muito acentuada para com o fundador e a empresa; a relação é intensa e direta entre empreendedor e funcionários, envolvendo admiração, respeito e apego pela pessoa do empresário;
- b) o nome da família, muitas vezes, serve como identidade corporativa e sua reputação tem força econômica e política; o nome é um grande "guarda-chuva", que envolve toda a empresa e lhe dá projeção e importância no meio em que está inserida;
- c) quando a sucessão de familiares é bem-sucedida, a empresa é positivamente reconhecida no mercado;
- d) de forma geral, a estrutura hierárquica é simples, com poucos níveis, achatada;
- e) a empresa familiar está inserida num determinado contexto regional e tem uma preocupação social com a comunidade em que atua;
- f) há uma grande ligação entre passado, presente e futuro, pois as sucessões familiares assim o permitem.

- Fraquezas

O elemento fraquezas envolve aspectos que comprometem o melhor desempenho de empreendimentos familiares, pois reduzem sua eficiência:

- a) conflitos de interesse entre família e empresa: quando o sistema familiar, eminentemente provedor de recursos a seus membros, entra em choque com o sistema empresa, utilizador de recursos, surgem conflitos entre o que deve ser feito para o bem da empresa e o que se espera que esta deva retribuir aos membros da família. As demandas das pessoas são diferenciadas entre si, além de contrastarem com as exigências empresariais. Uma empresa familiar acaba sendo, em função disso, uma fonte potencial de conflitos, que reduzem a sua competitividade;
- b) a família considera a empresa como extensão do seu patrimônio pessoal: quando membros da família percebem a empresa como a continuidade de seus bens

personais, o tratamento dado ao patrimônio empresarial e aos funcionários passa a ser uma relação de uso indiscriminado de recursos para atender às necessidades pessoais, prejudicando o desempenho da empresa. Isso ocorre quando utilizam equipamentos para fins particulares e retiram funcionários do seu posto de trabalho para atender a atividades fora da empresa e sem vinculação com a prioridade do negócio;

- c) Inexistência de sistema de controle, principalmente financeiro: a formalização do acompanhamento das atividades da empresa é precária. É comum não existirem meios estruturados para detectar se os resultados alcançados são os desejados, pois nem as metas iniciais são determinadas. Sem metas e sem sistema de controle de resultados, torna-se praticamente impossível medir se a empresa está sendo competitiva, ou não;
- d) Tendência ao conservadorismo: numa empresa familiar, é freqüente que os membros tenham grande apego a valores e procedimentos que sempre existiram na organização. Há um certo grau de aversão à inovação. As pessoas rejeitam mudanças. Preferem manter o *status quo*: o novo representa incerteza e novos riscos;
- e) Resistência à utilização de conceitos mercadológicos e aplicação de técnicas de marketing: como consequência do apego dos membros da família a situações já estabelecidas, é comum a empresa não utilizar modernas técnicas de gestão. A área comercial é afetada, pois sem inovações, torna-se difícil acompanhar as demandas do mercado, uma vez que não o conhecem adequadamente e não o informam sobre o *mix* de produtos e serviços que a empresa possa fornecer. Com o passar do tempo, com o surgimento de novos consumidores no mercado, a empresa torna-se envelhecida perante eles, ou esquecida, porque nunca ouviram falar a seu respeito. Como uma das consequências, as vendas permanecem nos mesmos patamares, ou até se reduzem, reforçando a tendência ao declínio, no ciclo de vida da empresa;
- f) os parentes entram na empresa e são promovidos devido a favoritismo: com freqüência, o aspecto competência é colocado em segundo plano dentro dos critérios de promoção dos membros da família. Laços de sangue, questões pessoais e emocionais prevalecem em muitas circunstâncias de ascensão na hierarquia da empresa. Perante os demais funcionários, que são atentos

observadores desta situação, materializa-se a convicção de que a estrutura da empresa não é justa, pois não premia a competência. A perspectiva de crescimento na empresa é um dos grandes fatores motivadores, juntamente com o tipo de trabalho desenvolvido, e a sua ausência gera baixa produtividade nos empregados;

- g) limitação para entender a empresa: a percepção da empresa pelos familiares como centro gerador de negócios é parcial, pois a carga afetiva impede amplo entendimento sobre ela. É freqüente que membros da família cresçam e tomem consciência de sua existência nos ambientes e na atmosfera da empresa, atrás dos balcões, nos pátios de produção e nas áreas de depósito. Isto reforça sua visão de que a empresa é continuidade da família e de seu patrimônio. Este fator emocional limita e, às vezes, impossibilita a percepção da organização como uma entidade diferenciada e separada da estrutura da família;
- h) existência de rivalidade, até inconsciente, entre os membros da família: este aspecto está relacionado com o nível de conflitos entre empresa e família. Muitas vezes, na concepção de alguns membros da família, existem discrepâncias entre o que cada um realiza para a empresa e quanto dela usufrui. Esta diferente percepção entre realização de atividades e ganhos obtidos gera variados graus de desentendimentos entre os membros da família que, num certo momento, se tornam rivais entre si;
- i) concentração de poder em uma ou poucas pessoas: o conflito entre os membros da família atuantes na empresa é reforçado pelas tentativas de angariar maior poder sobre todos. Este poder se concretiza pelo controle acionário, como também por meios abstratos, porém altamente significativos, como a supremacia afetiva ou moral de alguns membros sobre os outros (pais controlando filhos, esposas influenciando maridos, irmãos interferindo entre si). Obter e manter poder significa decidir sobre a existência de bens, de pessoas e do futuro de todos, principalmente o da empresa;
- j) receio de enfrentar riscos: geralmente, pessoas não preparadas para exercer atividades de gestão são inseguras em relação à sua capacidade de obter os melhores resultados para a organização. Como consequência, preferem não assumir riscos inerentes à atividade empresarial. Em função disso, perdem

grandes oportunidades no mundo dos negócios, limitando a empresa a resultados medíocres.

É na predominância das forças sobre as fraquezas que a empresa familiar deve se apoiar. Quando houver um desequilíbrio, em que as fraquezas eliminem as forças, a organização tende a perder a sua competitividade e tem sua continuidade ameaçada.

2.2.2 Sucessão familiar

A mudança de dirigentes é um dos momentos mais críticos na vida de uma empresa, principalmente quando o fundador abre mão do poder para o seu sucessor, geralmente, um membro da família. A transferência de poder de uma pessoa para outra está condicionada à mentalidade do empreendedor que, ao iniciar a empresa, deve, desde o princípio, preparar-se para formar seu sucessor.

A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.

Existem elementos que envolvem a escolha e o desenvolvimento dos sucessores do fundador:

- a) muitas vezes, o fundador não está preparado para formar seu sucessor. É possível que o conflito entre pai e filho se projete para dentro da empresa. Falta consciência ao pai em observar os problemas existenciais do filho, e a este falta a capacidade de aceitar as atitudes do pai, uma vez que “todo o fundador e pai é autocrata por definição”, LODI (1987).
- b) nesse contexto, deve-se mencionar que os membros da família não são obrigatoriamente os melhores sócios. O ideal seria manter apenas parentes competentes. Assim, é preciso verificar se o sucessor, independentemente de laços de sangue, é competente para substituir o atual detentor do poder;
- c) outra necessidade é verificar se é do interesse do sucessor em potencial realmente assumir o posto-chave da empresa, pois, às vezes, a sua vocação não condiz com atividades administrativas e, nesses casos, a saída é profissionalizar o topo da administração.

Assumir a responsabilidade de preparar um sucessor é uma tomada de consciência muito difícil para o empreendedor. Geralmente, ocorre num momento crítico da empresa e, muitas vezes, com um atraso de vinte a trinta anos. Isto porque

se deve preparar possíveis sucessores desde a época em que os filhos ainda são pequenos. E é nessa fase que o pai está mais desligado da família, devido à sua dedicação quase exclusiva à empresa.

Segundo LODI (1987), existem medidas prévias para preparar o processo de sucessão, uma vez que se trata da transferência de poder no topo da administração. Podem-se denominar estas medidas prévias como o processo de desenvolvimento de sucessores. Primeiramente, dá-se ênfase aos aspectos intrínsecos da família: o ambiente cultural, o caráter da família, a forma como percebe e interpreta a vida, e a visão do mundo do sucessor em potencial, ligada a uma boa formação universitária. Ainda neste grupo de medidas, engloba-se a necessidade de uma experiência profissional do herdeiro em ambientes e empresas distantes do empreendimento em que será o sucessor. É uma forma de ter um parâmetro para avaliação de seu desempenho e de evitar que seus futuros funcionários presenciem seus erros e ele perca o respeito.

A seguir, a ênfase é dada ao conhecimento dos negócios, começando-se pela base, subindo na hierarquia para conhecer todas as características das situações com as quais irá conviver como dirigente. Nesta fase, é adequada a ampliação humanística, política e das relações sociais do candidato a sucessor LODI (1987).

Numa terceira etapa, é necessário alterar e adaptar a estrutura da empresa para facilitar a sucessão. Nesse momento, o sucessor deverá ter todo o respaldo, financeiro e jurídico, para assumir sua posição sem contestação.

A relação de parentesco não é condição necessária e nem suficiente para tornar uma pessoa, um funcionário eficiente e útil para o êxito e o bom desempenho de uma empresa. É necessário que os elementos da família tenham consciência disso, o que muitas vezes não acontece.

Existe a tendência de colocar as necessidades da família acima dos interesses da empresa. Isto se tem apresentado como um erro, uma vez que a empresa não é uma entidade filantrópica ou uma agência de recrutamento de parentes. O critério correto para a colocação das pessoas nas funções que venham a exercer deve ter como base a competência de cada uma delas para a realização das tarefas destas funções. É necessário ter conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais (que auxiliem nas atividades de coordenar o trabalho de terceiros)

compatíveis com as atividades que serão de sua responsabilidade dentro da empresa.

É por esta competência e pelo atingimento dos objetivos preestabelecidos que um profissional deve ser remunerado, e não porque tem laços de parentesco com a classe dirigente da empresa.

Muitos especialistas sobre o assunto também insistem em que o único meio para facilitar a transição na transferência de poder é evitar o ingresso dos sucessores na empresa assim que terminem os estudos. O ideal é que adquiram experiência em outros lugares.

Outra recomendação adequada é a de educar os filhos de acordo com os seus perfis vocacionais, não insistindo em que devam se preparar considerando somente a conveniência de posições de comando empresarial. É muito freqüente que os primogênitos das dinastias empresariais se vejam obrigados a abrir mão de sonhos e planos pessoais para atender às necessidades da empresa da família.

Existem algumas tentativas para detectar e explicar fatores da personalidade de empreendedores, que venham a justificar sua capacidade de encontrar oportunidades e transformá-las em empreendimentos que gerem recursos e que lhes permitam acumular riquezas.

Como qualquer pessoa, o empresário é um mosaico, cuja combinação advém de características intrínsecas (por exemplo, hereditariedade, personalidade) e extrínsecas (ambiente, cultura, pessoas). Não se pretende aqui um aprofundamento na área de psicanálise, pois não é objetivo da presente pesquisa. Entretanto, deve-se reconhecer a sua importância na tentativa de explicação do comportamento de um empreendedor.

LODI (1989) avaliou alguns estudos sobre empresários que procuravam focalizar as recordações de sua infância. Um elemento comum entre eles detectado é algum tipo de carência, falta, ausência, privação, que serviu de ponto de partida para estimular o seu espírito empreendedor.

Essa escassez gera conflito e crise em relação à sua própria identidade. Ao criar uma empresa, tenta transformá-la no elemento compensador da carência inicial. A sua relação com a realidade ocorre a partir da empresa, e por meio dela adquire auto-estima e manifesta sua criatividade. Pelo fato de ter vinculado sua identidade com a empresa, sente-se ameaçado diante de situações que o obriguem

a aceitar que a empresa pode continuar, ao longo do tempo, muito além de sua existência física como pessoa. Um dos momentos mais críticos é o de deparar-se com a necessidade, a obrigação de reconhecer, preparar e indicar um sucessor.

Isto é complexo, pois a empresa se torna “emocionalmente carregada” e o empresário, tendo dificuldade em deixá-la, começa a ter atitudes ambivalentes. Aceita a novidade, quando ele é o gerador dessa inovação. Entretanto, destrói qualquer possibilidade de mudança se a mesma advier de outras pessoas (LODI, 1989).

Com isso, resiste-se a profissionalizar a sua empresa e não prepara sua própria retirada estratégica, contribuindo, muitas vezes, para a destruição daquilo que tanto quer preservar: a empresa.

A confiança do empreendedor no seu próprio carisma restringe a sua percepção para as necessidades de mudança na empresa, quando as condições ambientais se alteram. Acaba não aceitando inovações e exerce um controle centralizado, de forma individual e autocrática, dificultando qualquer processo de delegação de poderes e, evidentemente, as possibilidades de uma sucessão sem traumas. Os potenciais sucessores se desinteressam e se afastam da empresa, e o processo espontâneo de transferência de controle é descontinuado. Somente em situações críticas, que ocasionam o afastamento compulsório do empresário, como doença ou morte, a sucessão é antecipada. Quando a segunda geração consegue assumir o controle da empresa, tende-se a reduzir a força do carisma do fundador.

A sucessão, com todas as influências advindas do estilo de empreendedor, é um fato que se concretiza por meio de um processo, muitas vezes sem grande racionalidade, de preparação dos potenciais pretendentes a assumir o poder, envolvendo todo o tipo de articulações políticas dentro da empresa e da família. Os sucessores tendem, muitas vezes, a alterar a estrutura vigente, além de mudar os valores e estilos na condução do negócio da família. Para VENOSA (1996), “Assim sendo, a sucessão acaba aparecendo como o teste final da capacidade da empresa se consolidar e existir independentemente dos seus criadores”(p.174).

Levando esses aspectos em consideração, percebe-se que o processo de transferência de poder, dentro de uma empresa familiar, é permeado de todos os tipos de conflito. Muitas vezes, sucessão e conflito praticamente se tornam sinônimos ou ações concomitantes.

Em qualquer empresa, é comum a divergência de interesses entre sócios, departamentos e demais funcionários. Em empresas familiares, a dificuldade é maior, porque também envolve relações de parentesco, ocasionando a inversão de importância dos interesses da empresa e os da família. Existem algumas hipóteses de conflitos que podem levar uma empresa familiar à falência:

- a) despreparo da família para ver a empresa como um organismo próprio, independente;
- b) a família preocupa-se apenas em se utilizar do patrimônio da empresa;
- c) o fundador não prepara um sucessor;
- d) uma profissionalização inadequada pode descaracterizar a empresa familiar;
- e) não há uma reestruturação da empresa durante a fase de plena atividade do fundador;
- f) o fundador é tão autodestrutivo que leva a empresa consigo;
- g) há divergência de opiniões entre os familiares, sobre quem será o sucessor;
- h) a rivalidade no topo afeta o funcionamento da estrutura e confunde os empregados.

Para compreender o conflito no topo da administração, é conveniente ver a empresa como um sistema político. Há um poder central, há um grupo de sustentação de poder e há a base da pirâmide, geralmente alienada do poder. Neste sistema político, o poder pode ser comparado a uma mercadoria escassa, e que as pessoas se digladiam para obtê-la. Quando surge conflito de interesses entre dois executivos importantes da família, igualmente poderosos, o topo da administração se reparte em três tipos de pessoas:

- a) os líderes com poder;
- b) alguns seguidores de cada líder;
- c) e a maioria de neutros, pessoas que não tomam partido ou que aguardam o melhor resultado para tirarem o melhor partido para si próprias.

Não é só no Brasil que a longevidade das empresas familiares é um desafio. Mesmo na Europa e nos Estados Unidos, as empresas com mais de cem anos são uma exceção. Mais do que as turbulências econômicas, o grande problema a ser superado é a sucessão.

2.2.3 Pressões e interesses na empresa familiar

Para LODI (1989):

Profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (p.25).

Para implantar o processo de profissionalização numa empresa familiar, segundo LODI (1989), convém tomar certos cuidados:

- a) fazer uma integração paulatina dos novos profissionais dentro da organização;
- b) a delegação de autoridade deve ser gradual;
- c) o executivo, que é ponte entre a alta administração e demais funcionários, deve ter muita cautela ao se transformar num elemento de ligação entre interesses conflitantes;
- d) é necessário que o profissional esteja vinculado apenas a um "superior imediato".

BARNES e HERSHON (1976), ao abordarem a transferência de poder na empresa familiar, mencionaram a existência de pressões e interesses que afetam sua estrutura. Esquemáticamente, é possível apresentar tais aspectos da seguinte forma:

- a) dentro da empresa e dentro da família:
 - há os familiares dirigentes;
 - há conflito para adquirir o controle;
 - há seleção de membros da família para serem gerentes;
 - existe continuidade do investimento familiar e envolvimento;
 - há uma tentativa de se construir uma dinastia;
 - há rivalidade entre os membros da família, afetando a empresa.

- b) dentro da empresa e fora da família:
 - existem os empregados;

- sentem necessidades de serem recompensados pela lealdade à empresa;
- querem compartilhar igualdade, crescimento e sucessos;
- existe a necessidade de aumentar seu profissionalismo;
- ajudam ou dificultam a transição de poder entre familiares;
- querem crescer e não estagnar na empresa.

c) fora da empresa e dentro da família:

- os parentes que não estão ativamente na administração da empresa com poder para influenciar o negócio, pois estão preocupados com a renda, com a herança e com a política de divisão de lucros;
- existe um certo grau de envolvimento com a empresa;
- podem criar conflitos e gerar alianças entre eles, interferindo no negócio.

d) fora da empresa e fora da família:

- são pessoas externas: os concorrentes, credores, consumidores, entidades governamentais e consultores;
- têm interesses particulares na empresa, podendo ser positivos ou destrutivos, na intenção e no efeito de suas ações;
- modificam as tendências das práticas administrativas.

Segundo LODI (1994), para se entender a gênese do conflito dentro de uma empresa familiar, que existe com frequência nas interfaces da sucessão, é necessário conhecer alguns elementos relacionados à família e à empresa. São eles:

- a) os valores da família;
- b) as relações de poder;
- c) a ética interpessoal;
- d) os aspectos comportamentais dos membros da família;
- e) os interesses patrimoniais;
- f) o acesso à competência profissional;
- g) a consciência das relações jurídicas entre as pessoas da família.

Esses elementos se inter-relacionam, sofrendo influências mútuas. Há, ainda, condições anteriores à própria empresa, como a etnia e as crenças religiosas da

família, as relações intrafamiliares e as diferenças individuais, que moldam a forma de pensar e agir dos seus membros, e estas características criam uma certa personalidade para a empresa.

Quando for realizada a análise do objeto de estudo do presente trabalho, serão considerados todos estes aspectos, para que se possa conhecer a influência que têm sobre a estratégia de planejamento financeiro no ambiente a ser trabalhado.

Consultando os periódicos de administração contemporânea, percebe-se que os estudos sobre assuntos relacionados à empresa familiar se concentram até o início da década de 1990. Não são encontrados estudos recentes que envolvam organizações familiares.

Segundo dados do BNDES, em 1994 havia no Brasil, 3,5 milhões de empresas familiares, gerando 2 milhões de empregos. Porém, de cada 100 empresas, somente 30 chegam à segunda geração e 5 chegam à terceira.

Nada parece sobreviver muito tempo, e as empresas não são exceção. FOSTER (1999) estudou 208 empresas americanas durante 18 anos para identificar as que eram consistentemente bem-sucedidas. Só três funcionaram durante 18 anos. Metade não conseguiu manter o ritmo por mais de dois anos. Um estudo da Shell, citado pelo autor, verificou que um terço das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune em 1970 tinha desaparecido em 1983. Uma pesquisa recente de ROOIJ (1999), também citada por FOSTER (1999), indica que a expectativa de vida média de uma empresa, de qualquer tamanho, medida no Japão e na maior parte da Europa, é de 12,5 anos. Na Internet, que prenuncia o futuro, o ciclo de vida das empresas é ainda menor. Só uma minúscula parte dos sites lançados em 1993 ainda existe, segundo uma pesquisa do *Net Future Institute* (apud FOSTER, 1999).

2.3 Planejamento financeiro

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para ser implantadas. Numa situação de incerteza, as decisões devem ser analisadas com grande antecedência.

O planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador. Definindo os planos financeiros e orçamentos ele estará fornecendo

roteiros para atingir objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais (GITMAN, 1997).

CRUZ JUNIOR (1998) evidencia que

Modelos gerenciais mais adequados aos dias de hoje já vêm sendo utilizados por grandes empresas, e caracterizam-se, na maioria das vezes, pela prática do planejamento a longo prazo, que permite fixar realisticamente os objetivos da empresa e, ainda, traçar as grandes linhas da estratégia que conduzirá ao alcance de tais objetivos.

Além disso, implicam, também, na elaboração de orçamentos que, na prática, constituem um verdadeiro quadro de referências para o futuro imediato, em termos dos custos e proveitos a atingir. Finalmente, contemplam controles gerenciais que permitem, de forma confiável, apurar os desvios (diferenças) entre o que a empresa se propõe alcançar e os resultados efetivamente obtidos (p. 90).

O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada.

O planejamento financeiro global compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa. Desse modo, o processo de planejamento financeiro global compreende os seguintes passos, segundo BRAGA (1995):

- estimar os recursos que serão necessários para executar os planos operacionais da empresa;
- determinar o montante de tais recursos que poderá ser obtido no âmbito da própria empresa e quanto deverá provir de fontes externas;
- identificar os melhores meios e fontes para obtenção de recursos adicionais, quando se fizerem necessários;
- estabelecer o melhor método para a aplicação de todos os recursos, obtidos interna ou externamente, para executar os planos operacionais.

O planejamento financeiro é uma forma de garantir que os objetivos e planos elaborados em relação a áreas específicas de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O fato de o planejamento obrigar a administração a refletir

sobre os objetivos e fixar prioridades talvez seja o mais importante resultado do processo, conforme propõe (GITMAN, 1997; LAWRENCE e LORSCH, 1970; ROXO, 1985).

No desenvolvimento de um plano, dever-se-á enunciar explicitamente o ambiente econômico em que a empresa espera viver durante o período por ele coberto. A curto prazo o plano financeiro preocupa-se principalmente com a análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes. A ausência de planejamento financeiro eficaz a longo prazo é uma razão freqüentemente citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas.

O plano financeiro permite determinar o tipo e a natureza das necessidades de financiamento. O uso eficiente de um plano financeiro é resumido por CHERRY (1977), "estritamente associado com a aquisição eficiente de fundos e seu uso adequado está o planejamento da função financeira. O planejamento financeiro ajuda a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessários, informa com antecedência as necessidades de fundos de maneira que as negociações sejam eficientes e aumentam as possibilidades de rendimento"(p.35).

Em sua maioria, os modelos de planejamento financeiro exigem que seu usuário especifique algumas hipóteses a respeito do futuro. Os modelos podem ser muito diferentes em termos de complexidade, mas quase todos possuem previsão de vendas também conhecido como elemento gerador, projeções de balanço, demonstração de resultado e fluxo de caixa, necessidades de ativos, necessidades de financiamentos e premissas econômicas. O futuro é, por definição, desconhecido.

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro.

O planejamento financeiro a longo prazo é uma forma de reflexão sistemática sobre o futuro da empresa podendo antecipar os possíveis problemas antes que eles possam acontecer. O planejamento financeiro é um procedimento lógico e organizado de investigação do desconhecido.

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, preocupando-se com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. Com relação ao crescimento da empresa, este está diretamente ligado à política financeira adotada

pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento ainda auxilia na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza (ROSS e WESTERFIELD, 1995).

A empresa mediante o planejamento financeiro poderá ter diferentes oportunidades de desenvolvimento, além da possibilidade de analisar e comparar diversos cenários. Uma das finalidades do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomadas caso aconteçam imprevistos.

Para ROXO (1985),

O objetivo precípuo perseguido numa projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada; antes, o verdadeiro propósito dos instrumentos de análise prospectiva é fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir (p. 71).

Se planejar é estabelecer com antecedência as opções a serem executadas, justifica-se a elaboração de orçamentos, que deve resultar em benefícios, definidos e tangíveis, diretamente relacionados com as funções básicas da administração. Um programa orçamentário apropriadamente formulado e executado possui um longo caminho a seguir até a realização das funções básicas de planejamento e controle. O plano financeiro é uma tentativa de quantificar os resultados financeiros prováveis da agregação de objetivos, estratégias, planos e políticas da administração para um período específico, portanto, parte de um planejamento orçamentário.

O planejamento do orçamento envolve o estabelecimento dos objetivos e a organização e programas de trabalhos necessários para que sejam alcançados esses objetivos. Os objetivos em questão envolvem planos a longo e curto prazo para toda a empresa, bem como para cada uma das suas subdivisões. Depois de se completar o planejamento básico, é necessário organizar os fatores de produção disponível à empresa, de tal forma que os resultados planejados possam ser alcançados. Tal como aplicados à elaboração de orçamentos, o planejamento envolve a confecção de planos detalhados relativos a itens como objetivos de vendas, programas de propaganda, escalas de produção, níveis de estoque, custos e necessidades de matéria-prima e de mão-de-obra, limitações de despesas,

pela empresa. Assim, o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados; é, portanto, um plano para o futuro. O planejamento ainda auxilia na implantação de projetos que exijam análises com antecedência de todas as variáveis a serem analisadas e a situação de incerteza (ROSS e WESTERFIELD, 1995).

A empresa mediante o planejamento financeiro poderá ter diferentes oportunidades de desenvolvimento, além da possibilidade de analisar e comparar diversos cenários. Uma das finalidades do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomadas caso aconteçam imprevistos.

Para ROXO (1985),

O objetivo precípua perseguido numa projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada; antes, o verdadeiro propósito dos instrumentos de análise prospectiva é fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir (p. 71).

Se planejar é estabelecer com antecedência as opções a serem executadas, justifica-se a elaboração de orçamentos, que deve resultar em benefícios, definidos e tangíveis, diretamente relacionados com as funções básicas da administração. Um programa orçamentário apropriadamente formulado e executado possui um longo caminho a seguir até a realização das funções básicas de planejamento e controle. O plano financeiro é uma tentativa de quantificar os resultados financeiros prováveis da agregação de objetivos, estratégias, planos e políticas da administração para um período específico, portanto, parte de um planejamento orçamentário.

O planejamento do orçamento envolve o estabelecimento dos objetivos e a organização e programas de trabalhos necessários para que sejam alcançados esses objetivos. Os objetivos em questão envolvem planos a longo e curto prazo para toda a empresa, bem como para cada uma das suas subdivisões. Depois de se completar o planejamento básico, é necessário organizar os fatores de produção disponível à empresa, de tal forma que os resultados planejados possam ser alcançados. Tal como aplicados à elaboração de orçamentos, o planejamento envolve a confecção de planos detalhados relativos a itens como objetivos de vendas, programas de propaganda, escalas de produção, níveis de estoque, custos e necessidades de matéria-prima e de mão-de-obra, limitações de despesas,

programas de pesquisa, acréscimo de capital, planos de financiamento, lucros e retorno do investimento.

O programa orçamentário torna-se importante, então, como uma técnica para forçar a administração, em todos os níveis, a prestar séria atenção, e no momento oportuno, à função de planejamento. O fato de que planos e objetivos devem ser apresentados por escrito, para que todos os examinem, implica uma consideração e uma preparação mais cuidadosa desses mesmos planos e objetivos. É certo que os planos e objetivos resultantes serão melhor definidos e neles se poderá confiar mais, sendo, assim, respeitados como norma para as atividades do dia-a-dia e sua execução. Uma das vantagens mais freqüentemente citadas de um programa orçamentário está no fato de que todos os níveis administrativos são levados à participação da função de planejamento e forçados a preocupar-se seriamente com ela. O planejamento de muitos executivos de níveis administrativos médios é, por vez primeira, elevado de uma preocupação restrita a problemas diários de departamentos a uma consideração dos planos e objetivos globais da organização, bem como os de outros setores funcionais.

A importância da inclusão de todos os membros do quadro administrativo na função de planejamento não pode ser super-realçada, porque isso não é possível de ser feito. Há, pelo menos, três princípios envolvidos:

- Primeiro, a participação ativa de todos os níveis administrativos na escolha das metas desejadas e dos planos para alcançá-las possui um efeito decididamente salutar sobre o interesse, entusiasmo e moral do pessoal. Tais fatores de ordem pessoal realçam o espírito de camaradagem e trazem vantagens à empresa no que se refere à produtividade.
- Segundo, a participação ativa de todos os membros da administração torna-os conscientes de como suas próprias esferas funcionais se aliam no processo global de funcionamento da empresa, bem como a necessidade de cooperação interdepartamental. Os membros de níveis administrativos médios podem verificar como as decisões arbitrárias baseadas em considerações estreitas de departamentos isolados podem criar problemas críticos em outros departamentos. Essas decisões podem, dentro desse campo restrito, parecer mais lógicas, mas seu efeito geral pode, em verdade, ser prejudicial.

- Terceiro, os membros da administração menos categorizados, tendo participado da função de planejamento, são adequadamente informados, quanto ao futuro, a respeito dos objetivos, problemas e de outras considerações. Nada é mais desencorajador e prejudicial ao moral de um supervisor de nível inferior do que estar “no escuro” sobre o que se espera fazer no futuro. Em tais circunstâncias (que não são raras), o pessoal de supervisão de escalão inferior julga, também, ser quase impossível fazer planos adequados e efetivos para as operações do departamento ou tomar decisões de caráter rotineiro.

A participação tende a aumentar o grau de comprometimento, leva o indivíduo a trabalhar mais e com maior produtividade, o que conduz a empresa à prosperidade.

Um aspecto importante definido por DONI (1993) é a motivação. Ela envolve o incentivo a um ou mais indivíduos, no sentido de contribuírem, todos, com seus esforços e habilidades, separados ou em conjunto, para desempenhar efetivamente as tarefas existentes e alcançar os objetivos gerais da empresa. Esta visão de motivação é positiva e implica objetivos realistas, conhecidos e de fácil compreensão.

As vantagens do orçamento são entendidas, conforme conceituação de PYHRR (1981), enquanto finalidade fundamental da elaboração de um orçamento, como necessária e elemento de assistência à administração no desempenho de suas funções básicas de planejamento e controle. Estes são, também, os aspectos mais gerais do planejamento do lucro. As vantagens mais específicas do planejamento orçamentário podem ser assim enumeradas:

1. Exige uma consideração antecipada das políticas básicas;
2. Requer uma organização adequada e correta – isto é, uma determinação precisa das responsabilidades de cada função dentro da empresa;
3. Obriga todos os membros da direção de um departamento a fazer planos em sintonia com os planos dos demais departamentos;
4. Obriga todos os membros da administração, dos níveis mais elevados até os mais baixos, a participar da fixação dos objetivos;
5. Força a administração a expressar em termos numéricos o que é necessário fazer para alcançar resultados satisfatórios;
6. Requer dados contábeis históricos apropriados e adequados;

7. Obriga a que a administração planeje a mais econômica utilização da mão-de-obra, matéria-prima, instalações e recursos de capital;
8. Introduce, em todos os níveis da administração, o hábito da consideração adequada, cuidadosa e oportuna de todos os fatores, antes de serem tomadas decisões importantes;
9. Reduz custos pelo aumento da faixa de controle, pois menos supervisores se fazem necessários;
10. Liberta muitos executivos de problemas internos diários graças ao uso de políticas predeterminadas e de relações de autoridade mais definidas, propiciando assim mais tempo aos executivos para o planejamento e pensamento criativo;
11. Tende a remover a sombra da incerteza que existe em muitas empresas, aos níveis administrativos inferiores, relativamente às políticas e objetivos básicos da empresa;
12. Assinala pontos de eficiência e ineficiência;
13. Promove o entendimento, entre os membros da administração, dos problemas de seus colaboradores;
14. Força a administração a dedicar atenção adequada e oportuna ao efeito da tendência esperada das condições econômicas gerais;
15. Obriga a se fazer uma auto-análise periódica da empresa;
16. Contribui para a obtenção de crédito;
17. Verifica o progresso ou retrocesso no sentido da realização dos objetivos fixados.

O fato de o planejamento obrigar a administração a refletir sobre os objetivos e fixar prioridades talvez seja o mais importante resultado do processo. Segundo WELSCH (1983), o planejamento e o controle de resultados baseiam-se na convicção de que a administração é capaz de planejar e controlar o destino de uma empresa a longo prazo por meio de uma série contínua de decisões bem concebidas. Assim, a definição de planejamento e o controle de resultados baseiam-se diretamente na administração, ou seja, nos processos de decisões. E para conseguir-se o êxito no longo prazo, essas decisões administrativas devem gerar planos e ações de forma a sustentar os fluxos de saída planejado e assegurar níveis de lucro e retorno de investimentos.

Segundo MEGGINSON (1986), a essência da administração é ajudar as organizações a promover o futuro. Os administradores usam os eventos passados, modificados pelas atuais atividades e pressões, a fim de tomar decisões que serão implantadas no futuro, exigindo um planejamento das atividades que forneça um roteiro para atingir os objetivos da empresa, o que é válido para todas as organizações.

Assim sendo, o trabalho do administrador financeiro é fazer um planejamento, procurando formular, de maneira clara, as tarefas a serem cumpridas e prever a obtenção dos recursos necessários para isso, servindo de base para analisar o comportamento futuro da empresa.

Segundo ROSS (1995), o planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança na empresa. Essas diretrizes devem incluir a identificação das metas financeiras da empresa, uma análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira corrente da empresa, e um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras, os elementos básicos de política para o planejamento financeiro. Compreendem as oportunidades de investimento que a empresa pretende aproveitar, o grau de endividamento que a empresa decide adotar e o montante de dinheiro que a empresa considera necessário e apropriado pagar aos acionistas.

Conforme SCHUBERT (1985), a elaboração de orçamento em uma empresa significa uma sondagem sobre o seu futuro para o próximo exercício social ou períodos maiores. Sendo uma sondagem, ela será uma previsão e, portanto, sujeita a imprecisões.

VATTER (1975) diz que é preciso não confundir casos fortuitos com falhas de previsão ao serem desconsideradas variáveis, ou mesmo considerá-las de forma incorreta. A elaboração de um orçamento não deve se constituir de uma reunião de números ao acaso. Para que os erros do planejamento financeiro sejam minimizados, existe a necessidade de participação de todos os departamentos de uma organização. A falta de comunicação interna é apontada como um dos maiores obstáculos enfrentados pelas corporações para a elaboração de um plano financeiro.

O programa de planejamento e controle de resultados financeiros, ao contrário do que muitas pessoas pensam, pode ser adaptado a qualquer tipo de

organização. É certo que em uma empresa pequena as necessidades são diferentes das de uma grande empresa. E por isso, o sistema de planejamento e controle deve adaptar-se ao meio específico e ainda ser atualizado e modificado continuamente.

Segundo CRUZ JUNIOR (1998),

Proprietários e administradores de pequenas e médias empresas, via de regra, invocam a escassez e o despreparo dos seus recursos humanos, os custos de implantação e manutenção de sistemas gerenciais e, ainda, a própria cultura gerencial brasileira (ou sua inexistência), como obstáculos intransponíveis. Obstáculos que, na prática, impedem tanto a gestão da empresa segundo uma perspectiva estratégica, quanto a programação de suas atividades de curto prazo, através de um orçamento que possa ser efetivamente executado e que constitua um poderoso instrumento de gestão da empresa.

Quer as empresas de grande dimensão, quer as de pequeno porte têm de pensar estrategicamente o seu negócio e os mercados onde atuam, como condição básica de sobrevivência e rentabilidade. Apenas e tão somente a organização e o modo de concretizarem tal objetivo é que divergirá de acordo com o tamanho e realidade de cada empresa (p.91).

O objetivo do planejamento financeiro é providenciar as constatações presentes para que possam ser usadas para aumentar as oportunidades a serem atingidas no futuro, auxiliando os administradores financeiros a evitar surpresas e a pensar antecipadamente como reagir às surpresas que não podem ser evitadas.

Planejar significa definir antecipadamente:

- Os objetivos das ações preestabelecidas;
- A forma pela qual as ações serão desenvolvidas;
- Os meios físicos, tecnológicos, humanos etc. e os recursos financeiros necessários;
- Os prazos de execução das etapas do plano.

Planejar consiste na escolha de alternativas mais adequada em face da realidade presente e das expectativas do ambiente.

São instrumentos de decisão e avaliação de desempenho:

- As análises das opções de financiamento e de investimento de que a empresa dispõe;
- Modelo de planejamento financeiro;

- As projeções das implicações futuras das decisões presentes, de modo a evitar surpresas e a compreender a ligação entre as decisões presentes e futuras;
- Decidir sobre quais as alternativas a seguir;
- Avaliação do desempenho posterior em função dos objetivos fixados no plano financeiro;
- O planejamento financeiro ajuda a fixar objetivos concretos, capazes de motivar os administradores financeiros e proporcionar padrões de avaliações dos resultados.

Toda empresa precisa de uma estratégia clara para financiar suas operações. Dependendo apenas dos lucros, esperar que bancos queiram refinar um perdedor, acreditar que a publicidade e as relações públicas possam recuperar a má reputação de um produto/serviço e todos os outros erros sobre os quais lemos diariamente, nada disso jamais poderá substituir um bom e sólido planejamento financeiro, tanto para o presente como para o futuro previsível.

O orçamento funciona como um plano que engloba os fatores futuros da operação e os exprime em termos econômicos-financeiros, para que sobre eles possa atuar o controle.

O sistema orçamentário deve ter como premissa básica a flexibilidade, a simplicidade e a rapidez, que são fatores indispensáveis na implantação, execução e controle, para que a empresa atinja seus objetivos e consiga o rendimento máximo de seus recursos.

Segundo TUNG (1975), a gestão orçamentária se apóia em previsões em função das condições internas e externas da empresa. A partir dessas previsões, os responsáveis pela empresa recebem atribuições – programas e meios – para um período limitado em valor e quantidade. Em períodos regulares, é efetuado um confronto entre esses orçamentos e as realizações, a fim de realçar as diferenças que se verificam. A explicação e a exploração dessas defasagens constituem controle.

São muitas as vantagens que a implantação de um sistema orçamentário pode trazer para a empresa, entre elas:

- Permite determinar os pontos vulneráveis da empresa e seus pontos favoráveis. A comparação entre o presente e o passado, entre o real e o estimado permite

encontrar a causa de inúmeros fatos financeiros, conhecimentos úteis para os dirigentes tomarem decisões;

- Permite o uso mais racional dos recursos próprios;
- O orçamento é um ferramental poderoso para a avaliação dos resultados das políticas de vendas, de produção e financeira da empresa;
- Estabelece um alvo a atingir, ao mesmo tempo que oferece meios para aferir se o desempenho alcançado está próximo ou distante desse alvo.

MEYER (1972) afirma que: se as previsões e estimativas indicarem que os níveis de desempenhos considerados desejáveis não poderão ser alcançados devido a limitações de recursos, então será preciso examinar a possibilidade de apelar para outras fontes de recursos ou rever os planos e orçamentos de desempenho para refletir o que poderá ser conseguido com os meios disponíveis.

O objetivo do planejamento financeiro, numa empresa com fins lucrativos, é tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, em termos mais gerais, aumentem o valor do capital dos proprietários.

Segundo LEITNER (1999), as empresas sempre dependeram das análises financeiras, hoje elas esperam que os administradores também assumam o papel de estrategistas corporativos, para garantir que as decisões empresariais estratégicas sejam otimizadas.

2.3.1 Planejamento e gestão de investimentos

O processo de planejamento e gestão dos investimentos a longo prazo numa empresa é denominado orçamento de capital. Nessa função, o administrador financeiro procura identificar as oportunidades de investimentos cujo valor para a empresa é superior a seu custo de aquisição. Em termos amplos, isto é significa que o valor do fluxo de caixa gerado por um ativo supera o custo desse ativo. Independente do investimento específico que esteja sendo considerado, o que interessa é preocupar-se com o quanto se espera receber, em termos monetários, quando se espera receber e qual a probabilidade de que seja recebido.

Segundo ROSS (1995), o tema orçamento de capital é o mais importante em administração financeira. O modo pelo qual uma empresa decide financiar suas operações e como administra suas atividades operacionais de curto prazo (a

administração do capital de giro) certamente são questões fundamentais, mas são os ativos permanentes que definem o negócio da empresa.

Alguns dos problemas mais complicados em toda a área de orçamento de capital são aqueles que lidam com estimação de riscos e preferência de risco. Por causa das dificuldades de prever e tornar preferências explícitas, os administradores têm contado com maneiras práticas e grosseiras de proceder ou deixado o manejo destes problemas para as regiões implícitas da mente – julgamento, pressentimento, intuição e instinto.

A avaliação da magnitude, da distribuição no tempo e do risco dos fluxos de caixa futuros é a essência do orçamento de capital. Na verdade, sempre que avaliamos uma decisão numa empresa, a magnitude, a distribuição temporal e o risco dos fluxos de caixa representarão, de longe, as coisas mais importantes a serem consideradas.

A importância dessas decisões requer um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir. Esse processo está compreendido no orçamento de capital, cujo escopo é a seleção de um conjunto de investimentos que seja vantajoso em termos de retorno e risco.

A expressão capital de giro diz respeito aos ativos a curto prazo da empresa, tais como estoques, duplicatas a receber, bem como a seus passivos de curto prazo, como quantias devidas a fornecedores. A administração do capital de giro é uma atividade diária que visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções muito caras. Em qualquer tipo de empresa, é preciso se aprofundar no acompanhamento e na análise de capital de giro, que é um princípio básico da administração e finanças. As empresas procuram gerir seus recebimentos e desembolsos de modo a minimizar seu capital de giro líquido. Tem seu ritmo padrão de velocidade e produz resultados. Precisa ser regularmente alimentado, é flexível, porém, tem limitações. Se bem gerenciado e monitorado, produzirá frutos por longo tempo; mas se for sobrecarregado ele deixará de cumprir sua função. Deve ser utilizado de maneira eficiente, racional e respeitosa, senão conseqüências danosas advirão.

O capital de giro alavanca ou impede o crescimento da empresa, consoante sua composição e os prazos de realização das contas. Examinar detidamente cada um dos itens que o compõe, de forma contínua (e não esporádica), é prioritário para

o administrador. O ideal é que seja composto prioritariamente por itens a receber de rápida conversão em moeda; quanto aos itens a pagar, o raciocínio é inverso, isto é, que os prazos sejam os maiores, começando por fornecedores e terminando com bancos.

É imprescindível calcular e acompanhar rigorosamente seus prazos. A estrutura patrimonial é única e difere de empresa para empresa, e deve-se geri-la de acordo com o grau de capitalização. Seu desenvolvimento estratégico deve compreender, entre outras, a premissa capital de giro, mediante o planejamento de sua evolução mensal, seguido de saudáveis e compatíveis políticas de vendas, de compras e gerenciamento de estoques.

O capital de giro líquido ao longo dos anos, em moeda estável, deverá ter crescido em proporção maior do que o total de seus ativos. Usando uma analogia, diz-se que a insuficiência de capital de giro é tão anormal quanto a febre no organismo humano. O instrumento mais utilizado dentro das empresas para gerenciar o capital de giro é o fluxo de caixa, tanto estrategicamente quando suporta tomada de decisões, quanto tático, quando ligado ao horizonte mais restrito.

2.3.2 Estrutura de Capital

Estrutura de capital é a forma pela qual a empresa obtém o financiamento de que necessita para sustentar seus investimentos a longo prazo. A estrutura financeira de uma empresa é a combinação específica de capital de terceiros de longo prazo e capital próprio que a empresa utiliza para financiar suas operações. A empresa deve se preocupar em primeiro lugar sempre com quanto deve tomar emprestado. E, em segundo lugar, quais são as fontes menos dispendiosas de fundos para a empresa.

A definição da combinação de recursos, como e onde os recursos devem ser captados são fundamentais. As despesas associadas à captação de financiamento de longo prazo podem ser consideráveis, o que significa que possibilidades diferentes devem ser avaliadas cuidadosamente. Além disso, as empresas tomam recursos emprestados de uma variedade de fontes e de uma série de maneiras distintas. A escolha da fonte e do tipo apropriado de recurso deve estar sempre vinculada ao planejamento financeiro. Provavelmente, o campo que gera mais

controvérsia dentro da administração financeira é o estudo de custo e estrutura de capital.

Assim como outros recursos corporativos, o capital é limitado e há um custo envolvido na escolha do projeto em que será feito o investimento. O capital, tanto próprio ou de terceiros, não é gratuito, tem um custo. Segundo GITMAN (1997), a forma que a empresa vê o custo de capital depende de seu ramo de negócios, das condições financeiras e do estágio do seu ciclo de vida. Uma empresa madura, com bom acesso aos mercados de capital, pode calcular seu custo de capital usando uma média ponderada baseada tanto na estrutura do seu capital atual quanto numa estrutura-meta de capital mais favorável. Então, desenvolve estratégias financeiras dentro dessas linhas de conduta. GITMAN (1997) define custo de capital como a taxa de retorno exigida pelos fornecedores de capital do mercado, para atrair seus fundos para a empresa. Se o risco for mantido constante, a implementação dos projetos com uma taxa de retorno acima do custo de capital aumentará o valor da empresa e a implementação dos projetos com taxa de retorno abaixo do custo de capital diminuirá o valor dela. Muitas empresas mantêm uma estrutura (*mix*) ótima de financiamento, mediante capital de terceiros e próprio.

Para ROSS (1995), o cálculo do custo de capital envolve, em sua essência, três questões, cada uma delas com algumas alternativas:

- Ponderação na estrutura de capital:
 - Valor contábil histórico;
 - Estrutura de capital desejada;
 - Pesos baseados em valores de mercado.
- Custo de capital de terceiros:
 - Valor contábil histórico;
 - Estrutura de capital desejada;
 - Taxas de juros de mercado.
- Custo do capital próprio:
 - Modelo de crescimento de dividendos (CAPM).

O custo de capital constitui uma função do montante de financiamentos e da composição das fontes de recursos, os quais refletem determinado nível de risco financeiro.

Para GITMAN (1997), a estrutura ótima de capital é aquela que equilibra os fatores de retorno e risco dentro de um contexto que maximiza a riqueza do proprietário.

Este equilíbrio, por sua vez, afeta e é afetado pelo desempenho organizacional.

2.4 Desempenho no pensamento organizacional

Apesar da história do pensamento administrativo demonstrar que desde os primórdios da civilização as pessoas vêm sendo administradas em grupos, as tentativas de desenvolver teorias da administração são relativamente recentes, datando da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX. Naquela época, o desenvolvimento e o uso de novas tecnologias concentraram grandes quantidades de matéria-prima e de trabalhadores dentro das fábricas. Os bens eram produzidos em quantidade e precisavam ser amplamente distribuídos, e a necessidade de coordenar todos esses elementos fez surgir uma abordagem sistemática à administração.

A ocorrência da globalização da economia, na década de 1990, modificou o cenário organizacional vigente até então. Na economia global as distinções entre as economias nacionais são eliminadas pela crescente integração e interdependência dos mercados para bens, serviços, finanças e mão-de-obra. O atendimento, por parte das empresas, dos pressupostos que o processo de globalização requer, entretanto, traz diversas implicações para as estruturas organizacionais. Com freqüência, as empresas constataam que as estruturas existentes, apropriadas para a produção doméstica, não servem para as operações no exterior. Isso porque essas estruturas estão projetadas para produzirem repetitivamente uns poucos tipos básicos de decisões. O quadro atual da economia mundial tem apontado no sentido de três grandes vetores:

- no plano econômico, a globalização e a conseqüente competição internacional;
- no plano social, a regionalização, até como resposta aos efeitos da globalização econômica que obriga os países a reduzirem os seus custos e saírem do assistencialismo;
- no plano político, a descentralização, pois cada região necessita de flexibilidade para arranjar seus fatores e se tornar competitiva.

Atualmente, em função da globalização e da abertura do mercado nacional, vislumbra-se o começo do fim da organização tradicional. Um século dominado por um único tipo de organização – a burocrática – está dando lugar, lentamente, a uma nova era. Essa evolução envolve um pensamento renovador sobre a maneira pela qual as pessoas, o trabalho e as informações podem ser reunidos em novas formas de organizações capazes de realizar níveis significativamente mais altos de desempenho continuado.

A competitividade, palavra de ordem nos dias atuais, requer não apenas a definição e execução correta da estratégia empresarial, mas que ambas sejam elaboradas de tal forma que assegurem a eficácia da organização.

A administração destaca-se pelos julgamentos e percepções dos administradores, presentes na elaboração do planejamento. Os administradores, terão seu realce ainda maior se forem capazes de gerenciar a execução das estratégias, buscando, de forma eficiente e eficaz, um sincronismo entre as estratégias definidas e a operacionalização diária das mesmas. A informação e a avaliação de desempenho são instrumentos organizacionais que se traduzem na flexibilidade em identificar o passo à frente que deve ser dado, no menor período de tempo, o que implica avaliações estratégicas de desempenho (SINK e TUTTLE, 1993).

O desenvolvimento de um processo gerencial que melhore, implica, necessariamente, o empreendimento de um esforço sistemático dos administradores para projetar, reprojetar e implantar sistemas de medição e avaliação de desempenho. Isso significa que a medição e a avaliação da eficiência, eficácia, efetividade, qualidade, produtividade, inovação, lucratividade etc. são parte integrante dos sistemas de suporte ao processo de administração da empresa que busca a competitividade.

Segundo SINK e TUTTLE (1993),

a medição tende a ser encarada e usada de maneira muito limitada na maioria das organizações. Nossa percepção quanto ao exato papel da medição e à gama de suas aplicações é, sem dúvida, formada e dirigida pelos usos conhecidos no momento. Finanças, contabilidade, padrões de trabalho e orçamentos dominam nossas idéias a respeito dos papéis da medição. Em resumo, a tradição estabeleceu uma visão das aplicações da medição muito voltada para o controle(p. 147).

WALTON (1993) corrobora com a idéia e afirma,

muitas organizações continuam a basear-se em técnicas de controle e submissão que têm sido aperfeiçoadas por muitas décadas: clara demarcação entre planejamento e execução; cargos simples e de pouca qualificação; responsabilidade individual; padrões de desempenho mínimo; supervisão rígida e tratamento do trabalho como um custo variável (p. 85).

Embora esses autores afirmem que a medição voltada para o controle não implica, necessariamente, uma conotação negativa, eles reconhecem a importância do desenvolvimento de novos indicadores de desempenho nas organizações. O desempenho ou a medida de sucesso do negócio não pode mais ser mensurado pelos padrões tradicionais ou orientados somente por extrapolações de fatos ocorridos no passado.

Diversas organizações de grande e médio porte já estão envolvidas em programas de aperfeiçoamento da avaliação de desempenho. Elas tentam identificar e definir indicadores de desempenho não financeiros, para suprir as limitações daqueles que se apóiam, exclusivamente, em medidas financeiras. Infelizmente, muitas dessas tentativas acabam em frustrações para seus mentores porque buscam uma avaliação impossível, em vez de conceber medidas que exigem um esforço sistemático e gradual das pessoas envolvidas nesse processo. Esses programas requerem a determinação de uma infra-estrutura que dê o devido suporte para obter sucesso no aperfeiçoamento de indicadores de desempenho substanciais e constantes.

PALEIAS (1992) considera,

a avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou parâmetro para comparação, contra o qual o desempenho será confrontado – este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos ou financeiros, ou ambos; b) é necessário o estabelecimento de um intervalo de tempo para que a avaliação de desempenho possa ser feita – este intervalo permitirá operacionalizar tal avaliação, e não necessariamente significa que as atividades sejam paralisadas para que tal avaliação ocorra (p. 114).

Outra importante questão na apuração do desempenho refere-se às divergências ou pouca clareza dos objetivos fixados, tais como metas financeiras (fluxo de caixa e lucratividade), em relação às metas estratégicas. Segundo

CAMPBELL e ALEXANDER (1997), embora a maioria das empresas aponte, em seus documentos societários, a declaração do objetivo “prover superior retorno do investimento dos acionistas”, o desenvolvimento e a manutenção de genuína vantagem competitiva estariam em verdade, dependentes de estratégias que objetivassem retornos para os “beneficiários” do empreendimento, tradicionalmente representados pelos clientes, fornecedores, empregados e acionistas.

A perspectiva em termos de horizontes de tempo para ganhos essenciais e duradouros de desempenho também é um fator que deve ser considerado no estabelecimento de indicadores. Assim, um administrador de uma unidade da empresa requer conjuntos diferentes de critérios de desempenho para missões diversas, ou seja, o esforço do aperfeiçoamento do desempenho assume diferentes características se ele for dirigido para a qualidade ou pelo foco no cliente, ou mesmo pela mudança de cultura.

Segundo RUMMLER e BRACHE (1994), faz-se necessário prover o seguinte:

- Medidas sólidas que garantam que estamos monitorando as coisas certas.
- Um sistema de medição total, e não uma coleção de medidas não-relacionadas – e potencialmente contraproducentes.
- Um processo de gerenciamento de desempenho que converta os dados fornecidos pelo sistema de medição em ação inteligente (p.170).

Mediante a análise do seu desempenho, as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade frente às exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas.

Se tomadas em conjunto, as características atuais do ambiente de negócios têm em comum a ocorrência de mudanças cada vez mais difundidas, persistentes e velozes. Em verdade, essas mudanças dão origem a incertezas e ambigüidades que a todo instante desafiam a capacidade de adaptação das organizações.

Considerando-se que as organizações não são entidades isoladas, mas, ao contrário, estão em interação dinâmica com o ambiente em que se encontram, cabe investigar as transformações por que vêm passando como decorrência do ambiente de negócio em que atuam.

Para DRUCKER (1999), “a vida média de uma empresa, como organização de sucesso, nunca ultrapassou 30 anos” (p.38). Deve-se desenvolver novas formas de mensuração, e assim por diante. Porém, ao mesmo tempo, o desempenho terá

de ser definido de forma não-financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um "compromisso" da parte deles. Esse é um retorno não financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho.

O desempenho organizacional é normalmente analisado em função de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade (SINK e TUTTLE, 1993).

2.4.1 Eficiência organizacional

Conceito que aparece no contexto econômico-racionalista que marcou o advento da Revolução Industrial, razão pela qual constitui-se no valor central de todo o pensamento dos pioneiros da Teoria Administrativa, movimento conhecido como Teoria Clássica, com TAYLOR, FAYOL e seus seguidores. Segundo SANDER (1982):

A eficiência (do latim 'efficientia', ação, força, virtude de produzir) é o critério administrativo que revela a capacidade real de produzir o mecanismo com o mínimo de recurso, energia e tempo. Na história do pensamento administrativo, o conceito de eficiência está associado ao de racionalidade econômica, preocupando-se em encontrar os meios e procedimentos mais adequados para alcançar resultados e metas, independente de seu conteúdo humano e político ou de sua natureza ética (p.11).

Para ETZIONI (1981), a eficiência trata de aspectos específicos da eficácia e é medida pela quantidade de recursos usados para produzir uma unidade de produto. Para o autor, a eficiência real de uma organização específica é determinada na medida que atinge seus objetivos. A eficiência está, portanto, relacionada à redução de custos, produtos ou serviços. Um alto grau de eficiência implica esforços para conservar os recursos, o que não ocorre em organizações com baixo grau de eficiência.

A eficiência orienta-se na direção de otimizar a relação insumo/produto. Refere-se ao desempenho interno da organização, cujo critério dominante é a redução dos custos internos da organização. Mediante esse critério, procura-se assegurar, a longo prazo, a sobrevivência e o crescimento da organização, à medida que vise produzir o máximo com o mínimo de recursos.

Na eficiência empresarial, as características predominantes são:

- Processos, Normas;
- Métodos, Técnicas;
- Execução rápida;
- Menos esforços;
- Menos Custos;
- Proteger recursos;
- Cumprir deveres.

Para SINK & TUTTLE (1993), as medidas e indicadores genéricos para critérios de avaliação de desempenho em eficiência são:

- Nível-alvo máximo, mínimo ou limite inferior;
- Porcentagem de escassez de materiais programados para a produção;
- Mudança nos custos totais médios do tratamento de requisições;
- Relatórios de estoque de itens abaixo do ponto mínimo;
- Alta taxa de rejeitos;
- Tempo de máquina parada;
- Razões de mão-de-obra (direta e indireta);
- Prazo de entrega médio;
- Razão de utilização de máquinas;
- Utilização de espaço.

2.4.2 Eficácia organizacional

O conceito de eficácia varia de acordo com os vários enfoques específicos com que diferentes autores abordam o tema. Porém, parece emergir de todos os enfoques teóricos, de forma mais ou menos explícita, o aspecto da dimensão tecnológica do desempenho organizacional no alcance de seus objetivos.

De acordo com as pesquisas, a eficácia tem sido o critério de desempenho organizacional mais estudado e controvertido da teoria das organizações. Na tentativa de estabelecer critérios para a avaliação, têm ocorrido múltiplas e diferentes abordagens. Esta diversidade de abordagens deve-se a três fatores principais, segundo CAMERON E WHETTEN (*apud SANDER, 1982*): múltiplas concepções sobre organização, desconhecimento das fronteiras do construto “eficácia” e ausência de um consenso quanto ao melhor critério de desempenho

organizacional. O conceito de eficácia, ao contrário do conceito de eficiência, não é único, mas varia de acordo com os vários enfoques específicos com que diferentes autores abordam a questão. Para SANDER (1982, p.12), "A preocupação central dos defensores da eficácia como critério de desempenho administrativo é o alcance dos objetivos estabelecidos".

No estudo da eficácia organizacional, uma variável importante a ser considerada são os objetivos organizacionais. Os objetivos de uma organização servem como parâmetro para que se possa avaliar o próprio desempenho da organização. A importância dos objetivos para a compreensão das organizações pode ser exemplificada nas palavras de ETZIONI (1981, p.26), que define as organizações como "unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atender a objetivos específicos". Segundo MOTTA (1979, p.58), "objetivos são resultados quantificados, previamente estabelecidos, que devem ser atingidos durante um período de tempo. Orientam o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam continuidade". Esta definição corresponde à noção de eficácia, por meio da qual se analisa o resultado obtido em relação ao desejado. Para MACHADO DA SILVA (1984):

A abordagem de objetivo resulta de uma visão racionalística das organizações circunscrevendo-se à estratégia de sistema fechado. Nesta estratégia, desempenho e objetivos organizacionais são vistos como resultantes de atributos (estrutura e tecnologia) e processos organizacionais internos que, por sua vez, são considerados como variáveis explicativas. Em outras palavras, o desempenho organizacional é entendido como passível de ser explicado dentro da organização que é vista como um sistema de lógica fechado (p. 208).

De acordo com PERROW (1976), as organizações possuem dois tipos de objetivos que são os oficiais e os operativos,

objetivos oficiais são os propósitos gerais de uma organização tais como aparecem em relatórios anuais, comunicados e declarações públicas das autoridades significativas. Por outro lado, objetivos operativos são aqueles realmente perseguidos através de planos, políticas e ações reais da organização; eles expressam o que a organização está realmente tentando fazer a despeito ou independentemente dos objetivos oficiais (p.209).

Na eficácia organizacional algumas características são:

- Objetivos, Metas;

- Resultados;
- Execução em função dos fins;
- Gerar alternativas;
- Relações com o ambiente externo;
- Atingir resultados;
- Cumprir missão.

Para SINK e TUTTLE (1993), as medidas e os indicadores genéricos para critérios de avaliação de desempenho em eficácia são:

- Percentagem de quotas de vendas preenchidas por vendedor;
- Rotatividade de clientes por distrito e produto;
- Falhas nos cronogramas;
- Participação no mercado (percentagem efetiva e potencial);
- Nível de reputação com os clientes;
- Número de planos executados/número total de planos;
- Percentagem de mercadorias enviadas pontualmente.

2.4.3 Efetividade organizacional

É uma abordagem teórica de avaliação de desempenho que se mede pelo grau de aceitação do produto, pela sua capacidade de atingir objetivos socialmente desejáveis. Por isso, é considerado um critério externo de avaliação e, nesse sentido, assume contornos políticos. Segundo SANDER (1982): “. . . o critério de desempenho que mede a capacidade de a organização produzir a solução ou resposta desejada pelos participantes da comunidade”(p. 13).

Para CUMMINGS (*apud* HALL, 1984):

Uma organização eficaz será aquela em que a maior percentagem de participação se perceba como estando livre para usar a organização e seus subsistemas como instrumentos para seus próprios fins. Afirma-se também que quanto maior o grau de utilidade organizacional percebido por cada participante, mais eficaz é a organização (p.205).

O ponto de vista da abordagem da efetividade é o do impacto social da organização. Mede-se seu desempenho, portanto, pelo grau de aceitação de seu produto, pela sua capacidade de atingir objetivos socialmente desejáveis.

A efetividade é, por isso, um critério externo de avaliação do desempenho organizacional e assume, neste sentido, contornos nitidamente políticos.

Para MOTTA (1982),

Almejar apenas as metas de eficiência e eficácia significa, geralmente, criar instituições fortes e estáveis, mas que não promovam, com maior ênfase, os objetivos do desenvolvimento econômico e social (p. 62).

O conceito de efetividade trouxe para o campo de análise de desempenho organizacional uma importante dimensão, a política, que até então não havia sido considerada de forma mais sistemática.

A efetividade organizacional reflete o grau de aceitação, legitimação e desejabilidade social do produto organizacional.

Efetividade organizacional significa congruência entre os valores sociais externos e os valores próprios do sistema organizacional.

Na efetividade, algumas características são:

- Aceitação e legitimidade do produto;
- Desejabilidade do produto;
- Congruência dos valores sociais externos e organizacionais;
- Preocupação societária;
- Continuidade organizacional.

Diversos estudos têm procurado analisar e testar empiricamente fatores organizacionais, culturais e gerenciais, estratégias e configurações empresariais e relacionar tais questões com o desempenho das empresas, procurando as razões de sucesso e os fracassos das organizações.

A história do desenvolvimento organizacional confunde-se com a história da predominância crescente do trabalho mental sobre o físico. Essa tendência é implacável. À medida que entram na era do conhecimento, as empresas precisam manter duas características básicas: clareza/concentração e capacidade de adaptação contínua a mudanças.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa com delineamento de levantamento, do tipo exploratória, uma vez que é pequeno o corpo teórico consolidado sobre o assunto.

De acordo com ALVES (1991), a pesquisa exploratória visa "propiciar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado, e contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados" (p. 58).

Foi desenvolvida uma pesquisa de estudos de multicaso pois, além do reconhecido valor didático, tem um papel relevante na pesquisa em administração. SILVEIRA (1992) considera estudos de caso, como potencialmente mais eficazes na descoberta de soluções para problemas difíceis ou intratáveis da administração, isto porque eles provêm as condições ideais para a criatividade e, conseqüentemente, para a geração de novas representações ou modelos. A vantagem de estudos de caso é naturalmente ampliada quando vários instrumentos de coleta de dados primários (entrevistas, questionário, observação direta) são usados em conjunto.

A utilização da análise documental, entrevistas e questionários como fontes de evidência para o estudo de caso é defendida por YIN (1990) como uma das mais significativas vantagens do método e mesmo necessária, tal a multiplicidade de fontes e dados. O processo de triangulação, como é conhecido, objetiva alcançar maior clareza dos significados em estudo, ou a validade dos construtos, mediante o uso de múltiplos e redundantes procedimentos na obtenção de dados.

3.1 Perguntas de pesquisa

- 1) Quais os procedimentos adotados pelas empresas na elaboração do planejamento financeiro?
- 2) As técnicas utilizadas pelas empresas são as difundidas pela base literária e acadêmica?
- 3) O desempenho das empresas são afetados pelo uso do ferramental do planejamento financeiro?

3.2 Delimitação do estudo

O universo da pesquisa foi composto pelas empresas de porte médio instaladas na cidade de Curitiba-PR, no ramo de atividade industrial, do setor de alimentos. As organizações foram selecionadas de uma listagem de organizações situadas no município de Curitiba-PR., que se caracterizam como empresas médias na classificação em termos de número de funcionários e faturamento.

Para a seleção da amostra, os critérios utilizados foram o crivo referente a organizações que utilizam ferramental planejamento financeiro em suas administrações, e a identificação de indicadores referenciais do processo, por meio das pesquisas minuciosa de todas as fontes documentais. Neste contexto abrange o estudo dos vários conceitos e formulações que envolvam a mensuração e interpretação da variável.

Foram pesquisadas 19 empresas do setor de alimentos, de médio porte, sendo 57,89% de sociedades anônimas de capital fechado e 42,11% de sociedades de responsabilidade limitadas. A Tabela 1 mostra a síntese de informações e dados obtidos com a análise documental para posterior análise dos resultados primários:

TABELA 1
SÍNTESE DOS DADOS SECUNDÁRIOS

Item	Caracterização dos itens	N ^o Respostas	Percentual %
1	Tipo de empresa		
	S/A Capital fechado	11	57,89
	Ltda	8	42,11
2	Número de funcionários		
	101 a 300	14	73,68
	301 a 500	3	15,79
	501 a 700	0	0,00
	701 a 900	2	10,53
3	Faturamento anual		
	10 a 50 milhões	4	21,05
	51 a 100 milhões	7	36,84
	101 a 150 milhões	5	26,32
	151 a 200 milhões	2	10,53
	mais de 200 milhões	1	5,26

		Continuação...	
4	Patrimônio Líquido		
	1 a 30 milhões	9	47,37
	31 a 60 milhões	5	26,32
	61 a 90 milhões	4	21,05
	91 a 120 milhões	1	5,26
	mais de 120 milhões	0	0,00
5	Tipo de administração		
	Familiar	12	63,16
	Profissional	7	36,84

Fonte: dados secundários.

Os itens 2, 3 e 4 da Tabela 1 confirmam a caracterização de empresa média, base do presente estudo, do universo pesquisado.

Dentre o universo de questionários recebidos, 63,16% declararam que os seus administradores financeiros são membros das famílias controladoras da empresa, contra os restantes 36,84% que têm administradores profissionais.

3.2.1 Fontes e dados

Os dados coletados na pesquisa são de dois tipos: primários e secundários:

- Primários: aqueles coletados, pela primeira vez, pelo pesquisador como parte da pesquisa, por meio das informações iniciais e observações diretas e indiretas, como parte da investigação. O estudo teve como base um questionário composto de questões quantitativas enviado a cada uma das empresas selecionadas para o estudo e respondido por informantes-chaves nas organizações (diretores e quando eles não dispunham de informações relevantes, com chefes de departamento e outros executivos de alto escalão). O questionário foi composto apenas de questões fechadas, de tipo múltipla escolha ou classificação hierárquica. Antes de executar a pesquisa foi efetuada uma experiência-piloto para testar a relevância das questões.
- Secundários: dados já disponíveis na empresa, contidos em documentos como relatórios técnicos, boletins informativos, demonstrações financeiras e publicações internas dentre outros.

3.2 Coleta e análise dos dados

Para a coleta e análise de dados desta pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de questionário com onze questões estruturadas. Segundo RICHARDSON (1985), o uso do questionário é adequado, pois "geralmente, os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social" (p 142).

Segundo KÖCHE (1997, p.124), opta-se por utilizar um método de pesquisa que se caracteriza por ser descritiva, não-experimental, que é o método que estuda a relação entre duas ou mais variáveis sem manipulá-las, já que este trabalho se caracteriza como sendo de pesquisa quantitativa, não-experimental. As variáveis são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas.

Dos 21 questionários enviados, 19 (aproximadamente 90% do total) retornaram e mostraram resultados úteis. Os dados foram transcritos para registro de respostas, com a utilização do *software* EXCEL, para tratamento dos dados. Com base nas respostas foram geradas duas tabelas: a primeira contendo os dados primários (com respostas às 11 questões do questionário) e a segunda com os dados secundários (com dados sobre o tipo jurídico de constituição das sociedades, número de funcionários, faturamento anual, patrimônio líquido e tipo de administração, dados sobre o desempenho no último exercício social). Além de quadros relacionadas a cada questão de pesquisa. As questões relativas à hierarquia possuíam um peso de 1 a 5, com 5 significando primeiro lugar na hierarquia; esse peso somado e dividido pelo número de questionários respondidos forneceu o indicador hierárquico. Esse indicador fornece a síntese, em ordem hierárquica, da relevância de cada item. Para a interpretação, foi determinado um percentual de hierarquia que demonstra o número de vezes que foi atribuído peso máximo àquele item da questão em relação ao número de questionário.

Na análise de dados, procurou-se estabelecer articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões da pesquisa com base em seus objetivos.

3.3 Definição de termos

Para melhor compreensão dos termos neste trabalho, estes foram definidos ao longo do texto. Destacam-se aqui, entretanto, as definições de alguns deles, considerados importantes:

Ambiente: variável que considera dois tipos de ambiente externo, hostil e amistoso. O ambiente hostil é aquele que ameaça as próprias bases da organização. O ambiente amistoso é aquele que prevê assistência à organização, fornecendo verbas e dando apoio aos valores (HALL, 1984).

Análise de sensibilidade: é a abordagem comportamental que utiliza inúmeros valores possíveis para uma determinada variável, a fim de avaliar o seu impacto no retorno da empresa.

Capital asset pricing model (CPAM): equação da linha de mercado de títulos, indicando a relação entre retorno esperado e beta.

Dirigente: empresário ou administrador responsável pelas principais decisões na empresa, inclusive na área de planejamento financeiro.

Desempenho organizacional: capacidade ou potencialidade para obter resultados desejados. Organização eficaz é aquela que atinge as metas e objetivos previamente definidos (SANDER, 1982).

Empresa: organização com objetivo de lucro.

Empresa familiar: aquela que se identifica com uma família há, pelo menos, duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca. A relação numa empresa familiar envolve aspecto hereditário, os laços de sangue e a identificação com um sobrenome de família (DONNELLEY, 1976).

Empresa média: para efeito de tamanho, a classificação do SEBRAE (1994), de caráter orientativo, com base no número de empregados, caracteriza aquela que utiliza de 100 a 1000 empregados e com base de faturamento anual entre 10 e 500 milhões de reais.

Período de *payback* (PB): é o período de tempo necessário para que um investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial.

Planejamento financeiro: é um vínculo que oferece uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atua como mecanismo de controle estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar eventos reais (GITTMAN, 1997).

Organização: uma coordenação planejada das atividades de uma série de indivíduos para atingir algum propósito ou objetivo comum e explícito, por meio da divisão de trabalho e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade (SCHEIN 1972).

Retorno sobre capital (R/CA): o índice informa como está a saúde financeira global da empresa e indica o nível de eficiência com que ela utiliza o total do capital confiado aos dirigentes para gerar lucros.

Retorno sobre capital próprio(R/PL): o quociente informa a rentabilidade que a empresa propiciou aos recursos investidos pelos seus acionistas (investidores).

Retorno sobre vendas (R/Vendas): expressa percentualmente a representabilidade do lucro ou prejuízo do montante das vendas.

Risco: Possibilidade de perda.

Simulação: é uma abordagem comportamental baseada em estatística, usada em orçamento de capital para se obter uma noção do risco, mediante a aplicação de distribuição probabilísticas predeterminadas e números aleatórios para se estimar os resultados arriscados.

Taxa de desconto: taxa utilizada para calcular o valor presente de fluxos de caixa futuros.

Taxa interna de retorno (TIR): taxa de desconto que iguala o valor presente líquido de um investimento a zero.

Valor presente líquido(VPL): diferença entre o valor de mercado e o custo do investimento.

3.4 Limitações da pesquisa

Embora se tenha procurado alcançar o maior rigor possível nas análises e procedimentos empregados na presente pesquisa, convém salientar algumas limitações que lhe foram impostas.

Deve-se levar em conta a limitação que o emprego do método de estudo de multicasos impõe ao presente trabalho. Mesmo possibilitando uma abordagem total e intensiva das variáveis escolhidas dentro das organizações em estudo, esse método caracteriza-se por estar restrito à situação específica das empresas estudadas, não permitindo a generalização das conclusões para outras organizações.

Apesar dos esforços e técnicas de análise empregada neste estudo, o fato de não ter sido possível agrupar os indicadores de desempenho em uma única variável representa uma limitação quanto às conclusões desta pesquisa, apesar de não comprometê-las no todo.

A maior parte dos dados coletados refere-se à visão dos dirigentes financeiros sobre o planejamento financeiro, incluindo suas opiniões a respeito de diversos tópicos. Nesse sentido, pode ocorrer que as visões contenham viés ou que as opiniões não correspondam a ações concretas dos sujeitos ou mudem com o passar do tempo.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A administração financeira tem evoluído muito nos últimos anos, tomando-se cada vez mais um campo de estudo que exige dos profissionais da área um grande esforço para se manterem atualizados, tanto em termos conceituais como no domínio de suas técnicas. Faz parte também do contexto brasileiro o grande número de empresas que se caracterizam sob controle familiar ou de pequenos grupos. As principais responsabilidades atuais da área financeira podem ser resumidas em três:

- Determinar o volume total de capital a ser empregado na empresa;
- Alocar esse capital eficientemente nos vários ativos e
- Obter a estrutura ótima em relação à avaliação global da empresa.

Analisando-se o resultado da pesquisa de campo, pode-se verificar no item inicial que, quanto a caracterização dos pesquisados com relação à escolaridade, apenas 15,79% não possuem o 3º grau completo, conforme Quadro 1:

Quadro 1- Escolaridade do diretor financeiro

Escolaridade	N ° Respostas	Percentual
Pós-graduado	5	26,32
3º grau completo	11	57,89
3º grau incompleto	0	0,00
2º grau completo	2	10,53
2º grau incompleto	1	5,26

Fonte: dados primários.

Outra observação que pode ser levantada é a do aproveitamento de oportunidades de mercado, com 47% de respostas (Quadro 2); significa que as empresas buscam fontes de recursos economicamente mais vantajosas no momento. Não se pode esquecer que poderão ter outras implicações sobre a teoria financeira. Deve-se, por exemplo, inquirir se existe uma separação entre as decisões de investimentos e as de financiamento nas empresas, como proposto pela teoria bibliográfica.

Quadro 2 - Hierarquia de novos fundos

Hierarquia	% hierarquia máxima	Indicador nível hierárquico
Lucros retidos	26,00	1,30
Ações	12,00	1,80
Empréstimos bancários	47,00	2,30
Emissão de debêntures	15,00	1,10
Outro.	0	0,60

Fonte: dados primários.

Uma questão ponderada na pesquisa é a que propõe que as decisões de estrutura de capital são tomadas tendo em vista o desequilíbrio entre as informações possuídas pela empresa e pelos investidores. Dentro dessa teoria, as empresas utilizam uma hierarquia predeterminada na captação de novos recursos, começando pela utilização de seus lucros retidos, passando pela emissão de débitos e, apenas como última alternativa, emissão de ações. A emissão de ações, apenas em último caso, baseia-se na idéia de que os administradores da empresa têm informações não detidas pelo mercado sobre o futuro desempenho da empresa e, se estas informações indicarem um desempenho superior ao esperado pelo mercado, as ações da empresa estarão sempre subavaliadas: não existindo, portanto, motivação para emissão de novas ações.

Computando-se os resultados, observa-se que, ao contrário do que seria esperado em um país com taxas de juros elevadas, como é o caso do Brasil, as empresas apontaram os empréstimos bancários como a primeira fonte a ser obtida no caso de aprovação de um novo projeto (Quadro 2). Pode-se fazer algumas suposições para esse comportamento: a primeira referente a um possível viés em relação à teoria, dada a existência de fundos de alguma forma subsidiados, como FINAME e outros, e a segunda referindo-se à possibilidade de pouca utilização de lucros retidos, posto que durante os últimos anos a lucratividade das empresas brasileiras como um todo não foi alta, dada a crise econômica e competitividade vivemos.

De qualquer forma, como está demonstrado no Quadro 2, as respostas são claras no sentido de não utilização da teoria de finanças, que propõe uma relação estática entre fundos próprios e de terceiros, sendo que a hipótese relacionada ao oportunismo na captação de recursos parece ser a que melhor explica a estrutura de capital das empresas, seguida de uma hierarquia predeterminada de preferências.

A idéia de uma relação estática (relação fixa), entre estrutura de capitais e seus custos, como proposta na maioria dos livros-texto de finanças (GITMAN, 1997; ROSS, 1995; BRAGA, 1995), na prática é ignorada pela grande maioria das empresas. Esse fenômeno foi comprovado pela presente pesquisa, conforme é demonstrado pela análise do Quadro 3. Isto é, a hipótese de manutenção de uma relação fixa entre, de um lado, os montantes de capitais próprios e de terceiros e, de outro lado, a minimização do custo médio de capital, não é considerada por quase

90% das empresas pesquisadas (somente 10,53% se preocupam em aumentar o valor da empresa).

Quadro 3 – Fatores determinantes de novos recursos

Fatores	% hierarquia máxima	Indicador nível hierárquico
Aumentar o valor	10,53	2,30
Flexibilidade financeira	15,79	3,00
Independência	26,32	4,00
Concorrência	15,79	2,30
Endividamento	21,05	3,80
Venda de ativos	5,26	0,60
Outro	5,26	0,50

Fonte: dados primários.

Ampliando a análise, serão estudadas as respostas dadas a uma questão que se refere à importância atribuída a diversos fatores nas decisões financeiras. De uma série de cinco fatores, demonstrado no Quadro 4, o que foi considerado mais importante pelas empresas foi o fluxo de caixa projetado (31,58%) de hierarquia máxima, seguido do imposto de renda – pessoa jurídica, controle acionário da empresa, risco de falência, todos com 21,05% cada, mantendo um equilíbrio entre a segunda opção, e o imposto de renda pessoa física é o que menos preocupa nas organizações analisadas.

Quadro 4 – Importância relativa de fatores nas decisões financeiras

Fatores	% hierarquia máxima	Indicador nível hierárquico
IR Pessoa jurídica	21,05	3,20
IR Pessoa física	5,26	2,40
Risco de falência	21,05	3,00
Controle acionário	21,05	3,00
Fluxo de caixa projetado	31,58	4,00

Fonte: dados primários.

Quanto às técnicas mais utilizadas pelas empresas para avaliação de novos projetos de investimentos, conclui-se que as três mais utilizadas foram apresentadas: Taxa Interna de Retorno (TIR), com 57,89%, período de *Pay-Back* (PB) com 47,37%, Valor Presente Líquido (VPL), com 42,22% e outras medidas não identificadas representam 10,53%. O seguinte quadro ilustra o resultado dessa questão:

Quadro 5 – Técnicas para classificação de novos projetos

Técnicas	N ° Respostas	Percentual
VPL dos fundos	8	42,22
TIR	11	57,89
Pay-back	9	47,37
Outro.	2	10,53

Fonte: dados primários

O Quadro 5.1 apresenta também as respostas múltiplas dadas a essa questão, isto é, empresas que utilizam mais de uma técnica.

Quadro 5.1 – Combinação de técnicas usadas pelas empresas pesquisadas

TÉCNICAS	VPL	TIR	PB	VPL+TIR	VPL+PB	TIR+PB	TODAS
EMPRESA	21%	21%	26%	10%	5%	16%	5%

Fonte: Dados extraídos da Tabela 2 da presente pesquisa.

Pode-se notar que as técnicas mais utilizadas pelas empresas são a TIR e o PB. Globalmente 52% (TIR, 21% + VPL e TIR, 10% + TIR e PB, 16% + todas 5%) das empresas fazem uso da TIR em algum momento, contra 52% (PB, 26% + VPL e PB, 5% + TIR e PB 16% + todas 5%) que utilizam o PB e 41% (VPL 21% + VPL e TIR, 10% + VPL e PB 5% + todas 5%) que se utilizam do VPL. É de ressaltar o grande número de empresas que se utilizam do PB como método de análise de investimento; individualmente é o método mais utilizado, apesar das restrições a ele feitas pela teoria financeira.

Por outro lado, a metodologia mais recomendada em termos acadêmicos, o VPL, é a menos utilizada. Uma explicação pode ser o grau de complexidade crescente existente na utilização entre PB, TIR e VPL. As empresas talvez utilizem mais o PB em função de sua simplicidade operacional, seguido da TIR que também é facilmente calculável em uma calculadora eletrônica, dando um resultado de fácil interpretação, enquanto o VPL, por fornecer um resultado em termos absolutos, torna-se de difícil interpretação. Dentro ainda desse aspecto, as respostas referentes à inserção do risco na análise de projetos resultou na seguinte distribuição:

Quadro 6 – Formas de inserção de riscos nos projetos

Formas	N ° Respostas	Percentual
Não considera	2	10,53
Ajusta a taxa de desconto	2	10,53
Ajusta o fluxo de caixa	8	42,10
Ajusta os dois	6	31,58
Outra técnica.	1	5,26

Fonte: dados primários.

Inicialmente, é interessante ressaltar que 89,47% (soma 10,53% + 42,10%+31,58%+5,26%) das empresas demonstram interesse em diferenciar os projetos pelo seu nível de risco. O ajuste mais comum é feito pelo fluxo, com 42% das respostas, seguindo os ditames da teoria (ROSS, 1995 ;GITMAN, 1997). No entanto 31,58% das empresas contam o risco em duplicidade ao ajustar tanto o fluxo de caixa como a taxa de desconto. Deve-se ressaltar, entretanto, que pode, como em toda resposta, ter havido alguma falta de compreensão por parte dos respondentes. Mas esta é apenas uma hipótese, não confirmada por outra série de respostas referentes às técnicas financeiras nas quais a maioria das empresas indicou ter conhecimento e estar utilizando técnicas relativamente sofisticadas de tratamento do risco como a simulação.

Quanto ao conhecimento de técnicas financeiras (Quadro 7), pode-se dizer que em função do grau de escolaridade do gerentes financeiros, já abordado anteriormente (Quadro 1), as práticas administrativas são mais racionais, modernas e menos personalizadas, mesmo sendo a maioria organizações familiares.

Quadro 7- Técnicas financeiras conhecidas

Técnicas	N ° Respostas	Percentual
Taxa de desconto	13	68,42
Equivalentes à certeza	2	10,53
Programação linear	4	21,05
Orçamento base-zero	12	63,16
C A P M	6	31,58
Sensibilidade	11	57,89
Simulação	14	73,68

Fonte: dados primários.

A técnica mais conhecida é a simulação conhecida por 73,68% dos pesquisados, seguida da taxa de desconto ao risco por 68,42%, enquanto a menos conhecida é a taxa equivalente de certeza. Quanto à utilização de técnicas financeiras (Quadro 8), abaixo, o resultado mostra a utilização de algumas técnicas como simulação (47,37%), análise de sensibilidade (36,84%), programação linear (15,79%), orçamento base-zero (26,32%), além da taxa de desconto ao risco (31,58%) por grande parte das empresas. Modelos como CAPM e taxa equivalente de certeza são pouco conhecidos e menos ainda utilizados. Já no tocante à utilização de técnicas, vê-se que as que se referem à análise de risco são bastante utilizadas, como, por exemplo, simulação, análise de sensibilidade e outras, reflexo talvez do alto grau de incerteza na nossa economia.

Quadro 8 – Técnicas financeiras utilizadas

Técnicas	N ° Respostas	Percentual
Taxa de desconto	6	31,58
Equivalentes à certeza	1	5,26
Programação linear	3	15,79
Orçamento base-zero	5	26,32
C A P M	2	10,53
Sensibilidade	7	36,84
Simulação	9	47,37

Fonte: dados primários.

Na questão referente à determinação do custo de capital por parte das empresas, vê-se no Quadro 9 que 36,84% delas seguem o que é preconizado pela teoria de finanças (GITMAN , 1997; ROSS, 1995; LAWRENCE e LORSCH, 1970; BRAGA, 1995): a mensuração de um custo médio ponderado de capital por meio da apuração dos valores de mercado das suas várias fontes de capital. Outros 15,79% determinam esse custo com base em valores contábeis. Das empresas pesquisadas, 10,53% responderam que não calculam o custo de capital, 10,53% não responderam e os restantes 26,32% usam apenas a fonte disponível no momento como base para o cálculo do custo de capital, não separando, então, a decisão de financiamento e investimento como preconizado pela teoria financeira.

Quadro 9 – Formas de determinação do custo de Capital

Formas de determinação	N ° Respostas	Percentual
Fonte disponível	5	26,32
Média ponderada-contábil	3	15,79
Média ponderada-mercado	7	36,84
Não determina	2	10,53
Não responderam	2	10,53

Fonte: dados primários.

A determinação do custo de capital próprio, abordada em outra questão (Quadro 10), indica que as empresas dividem-se em dois grupos: o primeiro, composto por 26,32% delas, utiliza o retorno exigido pelos investidores como custo de capital próprio enquanto outros 31,58% utilizam o índice preço lucro. É interessante inicialmente ressaltar que se pode imaginar esse preço não apenas como o preço de ações no mercado, mas também o valor estimado das ações de companhias de capital fechado ou quotas de limitadas, já que o total das empresas que responderam ao questionário é assim constituído. Outras 31,57% utilizam os dividendos históricos como mensuração e utilização dos dividendos atuais

conhecido também como modelo de avaliação de crescimento constante é utilizada por 10,53% das empresas pesquisadas.

Quadro 10 – Formas de determinação do custo do capital próprio

Formas de determinação	N ° Respostas	Percentual
Retorno dos investidores	5	26,32
Índice preço/Lucro	6	31,58
Dividendos históricos	6	31,57
Dividendos atuais	2	10,53

Fonte: dados primários.

Quanto à importância do planejamento financeiro como fator determinante no desempenho das organizações, os gerentes responderam 36,84% como sendo primordial, 31,58% como sendo muito determinante, 21,05% como determinante, 5,26% responderam que é pouco determinante e 5,26% disseram que não influencia o desempenho. Como se pode verificar no Quadro 11:

Quadro 11 – Classificação fator planejamento financeiro no desempenho

Fator planejamento financeiro	% hierarquia máxima	Indicador nível hierárquico
Não influencia	5,26	1,10
Pouco determinante	5,26	1,30
Determinante	21,05	2,40
Muito determinante	31,58	3,70
Primordial	36,84	4,20

Fonte: dados primários.

A importância do planejamento financeiro é um processo que se preocupa com uma visão global, com os principais elementos de políticas de investimento e financiamento da empresa. O fato de o planejamento obrigar a administração a refletir sobre os objetivos e fixar prioridades talvez seja o mais importante resultado do processo.

TABELA 2
SÍNTESE DOS DADOS PRIMÁRIOS

Q	ITEM	N° Respostas	Distribuição
1	Escolaridade do Diretor Financeiro		
	Pós-graduado	5	26,32%
	3º grau completo	11	57,89%
	3º grau incompleto	0	0,00%
	2º grau completo	2	10,53%
	2º grau incompleto	1	5,26%
2	Hierarquia de novos fundos (*)		
	Lucros retidos		1,30
	Ações		1,80
	Empréstimos bancários		2,30
	Emissão de debentures		1,10
	Outro.		0,60
3	Determinantes novos recursos (*)		
	Aumentar o valor		2,30
	Flexibilidade financeira		3,00
	Independência		4,00
	Concorrência		2,30
	Endividamento		3,80
	Venda de ativos		0,60
	Outro		0,50
4	Importância nas decisões financeiras (*)		
	IR Pessoa jurídica		3,20
	IR Pessoa física		2,40
	Risco de falência		3,00
	Controle acionário		3,00
	Fluxo de caixa projetado		4,00
5	Medida para classificação de novos projetos		
	VPL dos fundos	8	42,22%
	T I R	11	57,89%
	Pay-back	9	47,37%
	Outro.	2	10,53%
6	Riscos nos projetos		
	Não considera	2	10,53%
	Ajusta a taxa de desconto	2	10,53%
	Ajusta o fluxo de caixa	8	42,10%
	Ajusta os dois	6	31,58%
	Outra técnica.	1	5,26%

Q	ITEM (continuação)	Nº Respostas	Distribuição
7	Técnicas conhecidas		
	Taxa de desconto	13	68,42%
	Equivalentes à certeza	2	10,53%
	Programação linear	4	21,05%
	Orçamento base-zero	12	63,16%
	C A P M	6	31,58%
	Sensibilidade	11	57,89%
	Simulação	14	73,68%
8	Técnicas utilizadas		
	Taxa de desconto	6	31,58%
	Equivalentes à certeza	1	5,26%
	Programação linear	3	15,79%
	Orçamento base-zero	5	26,32%
	C A P M	2	10,53%
	Sensibilidade	7	36,84%
	Simulação	9	75,00%
9	Determinação do custo de capital		
	Fonte disponível	5	26,32%
	Média ponderada-contábil	3	15,79%
	Média ponderada-mercado	7	36,84%
	Não determina	2	10,53%
10	Custo do capital próprio		
	Retorno dos investidores	5	26,32%
	Índice preço/Lucro	6	31,58%
	Dividendos históricos	6	31,57%
	Dividendos atuais	2	10,53%
11	Planejamento Financeiro é fator determinante de desempenho (*)		
	Não influencia		1,10
	Pouco determinante		1,30
	Determinante		2,40
	Muito determinante		3,70
	Primordial		4,20

Fonte: dados primários de pesquisa

Com a obtenção dos dados secundários, pode-se avaliar o desempenho das empresas por meio das demonstrações financeiras, considerando-se a lucratividade

como uma medida de desempenho. Há muitas medidas de lucratividade. Cada uma delas relaciona os retornos da empresa a suas vendas, a seus ativos ou ao seu patrimônio. Como um todo, essas medidas permitem ao analista avaliar os lucros em confronto com um dado nível de vendas R/vendas (retorno sobre vendas), um certo nível de ativos R/CA (retorno sobre capital aplicado) ou o investimentos dos proprietários R/PL (retorno sobre o capital próprio).

Essas medidas visam medir o quão eficientemente a empresa usa seus ativos e administra suas operações. Sem lucros, uma empresa não atrairá capital de terceiros, ademais, seus atuais credores e proprietários poderão ficar preocupados com o futuro da empresa e tentar reaver seus fundos. Essas medidas de desempenho são baseadas no controle e não focadas na visão estratégica, pois as empresas se ressentem da não-capacidade de avaliar os seus esforços de forma integrada.

O foco dos sistemas hoje existentes tem sido o controle. Originados na função financeira, esses sistemas medem o 'passado' para verificar o desempenho, tentando controlar comportamentos.

O índice de retorno sobre capital aplicado informa como está a saúde financeira global da empresa e indica o nível de eficiência com que ela usa seu capital.

GRAHAM e DODD'S (*apud* LEITNER, 1999), " a medida mais abrangente do sucesso de uma empresa é a porcentagem auferida sobre o capital investido" (p.119). R/CA (retorno sobre capital aplicado).

Quadro 12 – Desempenho segundo as técnicas financeiras utilizadas

DESEMPENHO	R / VENDAS	R / CA	R / PL
TÉCNICAS FINANCEIRAS			
V P L	8,30%	7,20%	13,20%
T I R	2,30%	5,10%	8,50%
P B	2,40%	4,10%	6,20%
V P L + T I R	5,30%	9,80%	17,40%
V P L + P B	3,90%	8,50%	14,60%
T I R + P B	4,20%	6,20%	9,30%
MÉDIAS SETOR ALIM.	1,20%	1,40%	1,80%

Fonte: dados secundários.

Quanto aos resultados obtidos pelas empresas analisadas, com relação à lucratividade, as técnicas utilizadas no planejamento financeiro indicaram a distribuição demonstrada no Quadro 12 acima.

O Quadro 12 apresenta também as médias setorial para a correlação com as empresas pesquisadas. Pode-se notar que as empresas que utilizam mais de uma técnica apresentam índices de lucratividade superior. E todas as empresas que fizeram parte da pesquisa e utilizaram a técnica VPL ou VPL combinada com outra, que é mais recomendada em termos acadêmicos obtiveram melhores resultados. As empresas que fizeram uso da técnica VPL ou VPL combinada tiveram um retorno sobre os investimentos dos proprietários superiores a 13%, enquanto no mesmo período as empresas que não a utilizaram tiveram um retorno inferior a 9,3%. E a média setorial que leva em conta o setor como um todo independente do tamanho ou do uso ou não de técnicas não ultrapassou a 1,80%.

Assim, pode-se ressaltar, que apesar de ser a técnica de maior dificuldade de implementação prática, vale a pena utilizá-la.

A sociedade considera como sendo o motor da mudança sempre o empreendedor. É ele que age como fermento no processo de "destruição criativa", permitindo que a economia renove a si mesma e um novo ciclo comece. A nova economia é tanto sobre estratégia, quanto sobre tecnologia. Tecnologia abundante e barata estará ao alcance de todos. A estratégia é que vai definir o jogo.

Analisando pesquisas realizadas sobre os procedimentos adotados pelas médias empresas na elaboração do planejamento financeiro, constatou-se que as mesmas se utilizam de parte da estrutura de planejamento. Nem sempre as técnicas difundidas pela base literária e acadêmica estão sendo colocadas em prática no cotidiano das empresas.

Percebeu-se, no caso específico das empresas analisadas, que o planejamento financeiro, e todo o seu ferramental, quando utilizado traz resultados positivos e é fator determinante do desempenho organizacional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As empresas sempre dependeram das análises financeiras feitas pelos gerentes de contabilidade e de finanças. As organizações, no contexto de que informação é poder, esperam que esses profissionais também assumam o papel de estrategistas corporativos.

A qualificação dos administradores é importante porque as empresas são férteis em riscos. Os mercados mudam rapidamente de rumo, e essas mudanças geralmente são alimentadas pelas novas tecnologias e pela concorrência acirrada, interna e externa. Portanto, as perspectivas da empresa geralmente dependem da capacidade de seus dirigentes de enfrentar e superar os períodos de turbulência e tumulto.

Constata-se mediante a análise dos resultados da pesquisa que o planejamento é fator determinante no desempenho das empresas, tanto na opinião do administradores pesquisados como pelos indicadores avaliados nesta pesquisa.

Outro ponto a considerar, é que as respostas referentes às técnicas nas quais a maioria das empresas indicou ter conhecimento na prática esse índice cai para aproximadamente 1/3. Tal queda constitui uma dificuldade interna ou falta de domínio da técnica? Questão esta que deverá ser respondida por futuras pesquisas.

O que uma empresa define como indicador é o que ela vai obter como resultado; as medidas nas organizações afetam de maneira significativa o comportamento dos gerentes e dos empregados. Medidas tradicionais utilizadas no mundo dos negócios, como retorno sobre o investimento e produtividade/pessoa, todas focadas em controle e originadas da função financeira difundida, podem dar algum sinal relacionado ao desempenho atual e ao crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados como melhorias, inovações e investimentos voltados para o desenvolvimento organizacional.

É sabido que, para que as empresas possam garantir sua perpetuação, elas devem agregar valor ao produto. Isso pode ser mensurado por meio do gerenciamento baseado no *Economic Value Added* (E.V.A.). Outra maneira de se aproximar dessa mensuração é acrescentando ao fluxo de caixa o resultado do custo do capital próprio. Esse custo é referenciado no custo de oportunidade das aplicações em portfólios de menor risco, mais um prêmio de risco operacional do negócio.

O crescente aperfeiçoamento dos métodos probabilísticos, e demais técnicas que visam incorporar o fator externo às projeções, não deve desencorajar o administrador financeiro. A imperiosa realidade do mundo dos negócios não permite somente administrar o cotidiano: antes, é necessário prover-se de informações, mesmo que incompletas, ao tomador de decisões. Não podemos esperar o encerramento dos demonstrativos financeiros para avaliar o desempenho empresarial. No nosso entender, escolher e fixar metas não significa uma camisa de força, mas, antes, saber identificar alterações e justificá-las, tomando o processo de planejamento um instrumento hábil e interativo. Compreende o sistema de planejamento financeiro a avaliação da origem e da aplicação de recursos pretérita e prospectivamente.

Os resultados da pesquisa sugerem a continuidade das investigações, em tópicos não aprofundados no escopo deste estudo. Sugestões para novas pesquisas na área poderiam ser as seguintes: Em que ponto do ciclo operacional da empresa o valor é criado pela oferta de um benefício essencial ou da solução para uma necessidade básica? Quais as medidas contempladas nas empresas estão direcionadas para a organização do futuro, colocando a visão, a estratégia e a integração como seus focos num sistema de contínua monitoração, em substituição ao controle?

Sugere-se pesquisa adicional para conhecer as razões da não utilização, por parte de empresas familiares, das técnicas de gestão financeira disponibilizadas pela literatura; sugere-se, também, estudo que permita identificar, dentre as técnicas financeiras utilizadas por empresas familiares, quais as que são efetivamente aplicadas com o intuito de medir o desempenho organizacional.

Recomenda-se, ainda, às instituições de ensino superior das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Economia que passem a abordar com maior ênfase a gestão de empresas familiares, particularmente no que tange à utilização de técnicas financeiras que permitam a otimização do desempenho organizacional.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Rubem. **Filosofia da Ciência**. São Paulo: Ars Poética, 1991.

BARNES, Louis B.; HERSHON, Simon A. Transferring in the family business. **Business Review**. 54(4) : 105-114, july/aug. 1976. p.108.

_____. **Transferindo o poder em empresas familiares**. Biblioteca Harvard, 1984.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRETAS PEREIRA, Maria José. **Mudança nas instituições**. São Paulo: Ed. Nobel, 1988.

CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. What's Wrong With Strategie. **Harvard Business Review**. November/December, 1997.

CHERRY, Richard T. **Introdução à Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1977.

CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Eliane. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v.22, n.3, p. 3-21, jul/set. 1988.

- _____. Século XXI: Ameaças e oportunidades para a pequena empresa brasileira. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, CAD n.0, p.87-94 Ago/98.
- DONI, Maria Elisabete. **Apontamentos metodologia do trabalho científico**. Curitiba: UFPR, 1993.
- DONNELLEY, Robert G. **"A empresa familiar"**. Biblioteca Harvard, ed. Tec Ltda., abr/1976
- DRUCKER, Peter. **Administração**. Tarefas e responsabilidades. São Paulo: Pioneira, 1995.
- _____. Os novos desafios. **HSM Management**. São Paulo, n.12, ano 3, p.36-42 jan/fev. 1999.
- _____. Os novos paradigmas da administração. **Revista Exame**. São Paulo: n.653, p. 36-53, 24/fev/1999.
- ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.
- FOSTER, H., Organizações em metamorfose. **Revista Exame**. São Paulo: ed. n.625, n.º 30, p. 54-62, 25 mai. 1998.
- GEORGE Jr., S. Claude. **História do pensamento administrativo**. São Paulo: Cultrix, 1974.
- GILBRETH, F. B.; L. M. Gilbreth. **Applied Motion Study**. New York : Sturgis and Walton, 1914.

- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GULICK, Luther. **Papers on the Science of administration**. Ed. By Gulick and Urwick. New York: Institute of Public Administration, 1937.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HANDY, Charles. **The Age of Unreason**. London: Arrow, 1989.
- HERZBERG, Frederick. **Work and Nature of Man**. Cleveland: World, 1966.
- HOLLAND, Phyllis G.; BOULTON, William R. **Balancing the family and the business in the family business**. Business Horizons, n.º27: p.16-21, Mar/Apr. 1984.
- JOHANSSON, Henry J. Et. Al. **Processos de negócios: como criar sinergia entre Estratégia do mercado e a excelência operacional**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KANTER, Rosabeth. **When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s**. London: Unwin, 1989.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Teoria da ciência e prática da pesquisa. 14 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- LARA, José Edson. **Estado de la consultoria organizacional externa en PYMES En São Paulo, Brasil**. Barcelona – Espanha: 403 p. Tese (Doutorado), Universidade Auònoma de Barcelona, 1993.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimnto de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blucher, 1970.

LEITNER, Peter. Além dos números. **HSM Management**. São Paulo: n.º14, ano 3, p.114-120, mai/jun, 1999.

LESCA, H. **Moderna organização**. São Paulo: Pioneira, 1989.

LEVINSON, Henry. Don't choose your own successor. **Harvard Business Review**, n.º 52(6): p.53-62, Nov/Dec, 1974.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L. **Eficácia organizacional de universidades: um modelo para teste empírico**. Porto Alegre: RBAE, 1984.

MASLOW, A. A theory of Human Motivation. **Psychology Review**. N.º 50, p.370-396, 1943.

MAYO, Elton. **The Human Problems of Industrial Civilization**. New York. Macmillian, 1933.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MEGGISSON, Leonn C. e outros **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1986.

- MEYER, Jean. **Gerência financeira** – controle orçamentário. Rio de Janeiro: Ed. Ao Livro Técnico S/A, 1972.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- MOTTA, P. R.; CARAVANTES, G.R. **Planejamento organizacional**. São Paulo: FGV, 1979.
- NADLER, David; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OLIVEIRA ROCHA J. A. **Notas sobre a teoria administrativa e organizacional**. Braga, 1997.
- PALEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão Econômica**. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.
- PEISER, Richard B.; WOOTEN, Leland M. **Life - cycle changes in small family business**. Bussiness Horizons. 26-28-65, may/june, 1983.
- PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1976.
- PETERS, Thomas; WATERMAN, Robert Jr. **In Search of Excellence: Lessons from América's Best-Run Companies**. London: Harper & Row, 1989.
- PYHRR, Peter A. **Orçamento base zero – um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas**. São Paulo: Ed. da Univ. de São Paulo, 1981.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Rabdolph W. e JAFFE, Jeffrey. **Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROXO, Alfredo A. de Oliveira; ARAUJO, Marcos Poggi de. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação – Um método geral para tratamento das projeções Financeiras**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SANDER, R.B. **Administração da Educação no Brasil**. Revista da Educação no Brasil: MEC, 1982.
- SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.
- SCHUBERT, Pedro. **Orçamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- SEBRAE-Serviço de apoio à pequena empresa do Paraná. **Dados gerais sobre Seguimento de micro e pequenas empresas(MPE) no Brasil**. 1994.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVEIRA, Amélia. **Marketing directo: proposición de modelo para los servivios de Informacion**. Florianópolis: Biblioteca Universitária da UFSC, 1992.
- SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

- SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- TAYLOR, W. Frederick. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- THOMPSON, Victor A. **Moderna organização**. Rio de Janeiro: ISAD, 1967.
- TOFFER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- TOFFOLI, Flávia. Os problemas e os caminhos para a sucessão nas empresa Familiares. **Superhiper**, 13(7) : 45-51, jul/1987. p. 51.
- TUNG, Nguyen H., **Orçamento empresarial no Brasil**. São Paulo: Ed. Universidade Empresa Ltda., 1975.
- VATTER, Willian J. **Introdução ao orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1975.
- VENOSA, Roberto. **O empresário e a empresa: controle e sucessão**. Inf.RATTNER, Henrique. Pequena Empresa, 1996.
- WALTON, Richard E. **Teconologia de Informação: o uso de TI pelas empresas que Obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WEBER, Max. **The theory of social and economic organizations**. Coord. de Talcott Parsons. New York: Free Press, 1947.
- WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Desing and Methods**. Newbury Park: Sage Publications, 1990.

7 ANEXOS

Anexo 1 – Carta de encaminhamento do questionário

Curitiba, de abril de 2000.

Sr. Diretor Financeiro

Visando ampliar o conhecimento sobre a questão de planejamento financeiro, estamos realizando a presente pesquisa, que fornecerá subsídios para a elaboração de dissertação de mestrado realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, em convênio com a FAE/CDE.

Contando com sua colaboração e devido a importância das informações, solicitamos sua atenção para o questionário em anexo, e a sua devolução até o dia 17/04/2000, esclarecendo que iremos apanhá-lo pessoalmente.

Outrossim, informamos que os dados obtidos através desta pesquisa SÃO CONFIDENCIAIS e, portanto, não serão fornecidos a nenhum órgão, de caráter público ou privado.

Desde já agradecemos a sua atenção, e colocamo-nos à disposição para sanar eventuais dúvidas ou outras informações que se fizerem necessárias, através do telefone 9967-0067.

Atenciosamente

Admir Roque Teló
Mestrando

Anexo 2 – Modelo do Questionário

1. Grau de escolaridade dos diretor financeiro.
 - Pós-graduado ()
 - 3º grau completo ()
 - 3º grau incompleto ()
 - 2º grau completo ()
 - 2º grau incompleto ()
 - outro ()

2. Que hierarquia que é seguida na obtenção de novos recursos? (atribua coeficientes de 1 a 5, com 5 significando primeiro lugar na hierarquia).
 - Lucros retidos ()
 - Ações ()
 - Empréstimos bancários ()
 - Emissão de debêntures ()
 - Outro. Qual _____ ()

3. Fatores determinantes na obtenção de novos recursos (atribua coeficientes de 1 a 5, com 5 significando primeiro lugar na hierarquia).
 - Aumentar o valor ()
 - Flexibilidade financeira ()
 - Independência ()
 - Concorrência ()
 - Endividamento ()
 - Venda de ativos ()
 - Outro? Qual _____ ()

4. Importância relativa de diversos fatores nas decisões financeiras (avaliação como na questão 3).
 - IR Pessoa jurídica ()
 - IR Pessoa física ()
 - Risco de falência ()
 - Controle acionário ()
 - Fluxo de caixa projetado ()
 - Outro. Qual _____ ()

5. O tipo de técnica utilizada para a avaliação de novos projetos.
 - VPL dos fundos ()
 - TIR ()
 - Pay-back ()
 - Outro _____ ()

6. Forma pela qual a empresa insere o risco referente a cada projeto nas suas análises.

- Não considera ()
- Ajusta a taxa de desconto ()
- Ajusta o fluxo de caixa ()
- Ajusta os dois ()
- Outra técnica _____ ()

7. Conhecimento de diversas técnicas financeiras.

- Taxa de desconto ()
- Equivalentes à certeza ()
- Programação linear ()
- Orçamento base-zero ()
- C A P M ()
- Sensibilidade ()
- Simulação ()

8. Utilização das técnicas listadas na 7ª questão.

- Taxa de desconto ()
- Equivalentes à certeza ()
- Programação linear ()
- Orçamento base-zero ()
- C A P M ()
- Sensibilidade ()
- Simulação ()

9. Forma utilizada na determinação do custo de capital da empresa.

- Fonte disponível ()
- Média ponderada-contábil ()
- Média ponderada-mercado ()
- Não determina ()

10. Forma utilizada na determinação do custo de capital próprio da empresa.

- Retorno dos investidores ()
- Índice preço/Lucro ()
- Dividendos históricos ()
- Dividendos atuais ()
- Outra. _____ ()

11. De 1 a 5 qual valor atribui-se ao planejamento financeiro como fator determinante de desempenho dentro de sua organização?

- Não influencia ()
- Pouco determinante ()
- Determinante ()
- Muito determinante ()
- Primordial ()