

O PLANEJAMENTO FINANCEIRO NA GESTÃO FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO¹

Gabriely André de Oliveira²
Lucas Mateus Lima³

RESUMO

É comum que empresas familiares apresentem dificuldade de sucessão, devido a problemas como despreparo na administração do negócio, divergências de pensamentos, dentre outros. Para que ela se mantenha em funcionamento por vários anos é importante que seja realizado um planejamento financeiro. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo geral compreender o planejamento financeiro em uma empresa familiar de materiais de construção de São Sebastião do Paraíso. E assim apresenta-se os objetivos específicos: Verificar o conhecimento e aplicação do planejamento financeiro na empresa familiar; levantar os pontos fortes e os pontos fracos do mesmo e por fim verificar quais os resultados que se pode obter ao utiliza-lo. Trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa, realizada através de um estudo de caso, onde a coleta de dados foi feita por meio de uma entrevista semiestruturada. Como resultado constatou-se que a empresa faz uso do planejamento financeiro, utilizando fluxo de caixa desde o início de suas atividades, o que contribuiu para o seu sucesso. São realizados treinamentos frequentes com os funcionários a fim de mantê-los atualizados. Por fim, a mesma afirma reconhecer quando há a necessidade de realizar mudanças em seu planejamento financeiro já que deseja se manter no ramo de materiais de construção por muitos anos.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro; Empresa Familiar; Gestão.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações passam por um processo de avaliação empresarial e planejamento financeiro para tomadas de decisões, principalmente instituições de perfil familiar, um ramo com conflitos de interesses. De acordo com Ferreira (2017), empresas familiares é a base para o desenvolvimento mundial, pois é um mercado competitivo e com crescimento contínuo.

Os proprietários das empresas em algum momento chegam ao final de suas atividades, desta forma passam o seu patrimônio para os herdeiros, no entanto, as novas gerações não estão aptas para continuar a gerenciar, administrar e planejar a empresa. Conforme Lisboa (2018) a sucessão empresarial é uma transferência de poder do capital entre o sócio anterior e o sócio atual que assumirá o cargo que foi sucedido. Um dos motivos da falta de planejamento e de organização de uma empresa é devido à sucessão familiar.

Segundo Lima e Tomé (2018), os planejamentos financeiros conquistam resultados flexíveis através de projetos estratégicos e exigentes, o que os torna de grande importância às empresas. De acordo com as circunstâncias apresentadas, é necessário detectar e solucionar os problemas de planejamento e gestão para alcançar os resultados desejados. O planejamento é

¹ Artigo submetido em 17/10/2022, e apresentado à Libertas – Faculdades Integradas, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, em 05/07/2022.

² Graduanda em Ciências Contábeis pela Libertas – Faculdades Integradas – E-mail: gabyoliveira1985@outlook.com.

³ Professor-orientador. Mestre em Engenharia de Produção. Docente na Libertas – Faculdades Integradas – E-mail: lucaslima@libertas.edu.br.

o caminho mais fácil para adquirir bons lucros e para se evitar problemas de sucessão.

Diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: na gestão de uma empresa familiar, como o planejamento financeiro é desenvolvido e aplicado?

Sendo assim, apresenta-se o objetivo geral desta pesquisa que é compreender o planejamento financeiro em uma empresa familiar de materiais de construção da cidade de São Sebastião do Paraíso – MG.

E os objetivos específicos são: verificar o conhecimento e a aplicação do planejamento financeiro na empresa familiar em questão; levantar os pontos fortes e os pontos fracos do planejamento e quais os resultados que se pode obter ao utilizar o planejamento financeiro. Tudo foi desenvolvido e estudado com o intuito de responder cientificamente o questionamento apresentado no problema de pesquisa, além de apresentar um bom referencial teórico que corroborou com as afirmações apresentadas por esta pesquisa.

De acordo com Marciano (2019), o plano financeiro é uma forma de desenvolver e avaliar por diferentes ângulos e aspectos, a melhor forma de se criar o planejamento financeiro de uma empresa. Deste modo, nota-se a justificativa desta pesquisa para demonstrar como o planejamento financeiro de uma empresa familiar, com seus pontos positivos e negativos, que servirá de norte a outras empresas do mesmo seguimento, assim como referencial para outros pesquisadores sobre o tema.

Os procedimentos metodológicos usados nesta pesquisa serão exploratório, qualitativo e o método usado será o estudo de caso. A coleta de dados será feita por meio de entrevista semiestruturada com os proprietários de uma empresa.

Esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: I – Introdução que trará o problema de pesquisa, objetivo geral e os objetivos específicos. II – Referencial Teórico que descreverá os seguintes temas: empresas familiares, planejamento financeiro e fluxo de caixa nas empresas. III – Metodologia será descrito a forma metodológica da pesquisa. IV – Análise e discussão de dados e por fim V – Considerações Finais.

A empresa estudada participou de forma voluntária, fornecendo os dados necessários para a análise, assim como a autorizou o uso de seu nome, imagem e informações para os fins desta pesquisa. E por fim, abdicou dos direitos autorais decorrentes de todos os dados fornecidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item do trabalho são apresentadas informações importantes para o seu desenvolvimento e que serviu como base para as afirmações feitas por este. Foram apresentados dados que corroborou e ajudou a responder as perguntas por levantadas, além que garantiu embasamento científico ao mesmo, através de informações verídicas e autores com reconhecidos no meio. Todas estas ressaltaram a importância deste trabalho para o ramo da contabilidade.

2.1 Empresas Familiares

De acordo Buture, Buture e Silva (2019) as empresas familiares são uma nova ocupação no mercado de trabalho em que um novo gestor iniciará e passará a sua sucessão para pessoas da família. Na administração de empresas familiares há momentos de conflitos, já que cada membro da família possui formas de pensar diferentes.

As empresas familiares se destacam no quadro sócio econômico do Brasil, já que na maioria das vezes, as organizações multinacionais surgem através de um empreendimento familiar. Essas pequenas organizações só não têm maiores destaques no mercado de trabalho

por conta das complicações que surgem durante os processos de sucessão. Situações como essa ocorrem principalmente em pequenas empresas, mas não é incomum em grandes corporações que são de origem familiar. Esses conflitos de sucessão levam muitas empresas a deixarem de existir ou a serem vendidas (Tolotti, Kruger, Petri, 2018).

De acordo com Girardi (2019), as empresas familiares têm aspectos positivos e negativos. Os aspectos positivos englobam a lealdade, a responsabilidade de estratégia organizacional e o orgulho do legado. Porém, existem aspectos negativos como a falta de profissionalismo, as divergências familiares em questão dos planejamentos, a gestão, a dificuldade de encarar os desafios e desta forma impede o desenvolvimento na parte organizacional. Sem contar os conflitos particulares existentes entre os membros da família que trabalham na empresa e que são levados para o âmbito profissional prejudicando a gestão e o desenvolvimento da mesma.

Essas pequenas organizações apresentam grandes preocupações quanto à possibilidade de prejuízo e quanto à necessidade de lidar com a falta de confiança familiar. Quando uma família decide empreender, seus membros assumem responsabilidades pessoais e empresarias e por inúmeros motivos, encontram-se despreparados, assim iniciam-se os primeiros problemas que podem levá-los a encerrar suas atividades. Ou serão despertados para o mundo dos negócios buscando informações e maneiras de se aperfeiçoarem em sua gestão, crescerem e permanecerem com boas vendas. Quando estas chegam ao ponto de encerrar suas atividades por problemas familiares ou por falência, geralmente estes empresários têm dificuldade de se inserirem no mercado de trabalho novamente (Tolotti, Kruger, Petri, 2018).

Ainda segundo os pensamentos de Girardi (2019), quando as heranças das empresariais são transmitidas, muitas das vezes, as gerações seguintes não darão continuidade as tradições acumuladas com os anos visto que elas não carregam consigo estas informações e quando têm conhecimento não as aceitam. Desta forma, para que uma empresa familiar sobreviva com o passar das gerações, é preciso que seus sucessores estejam preparados para assumir os negócios, conduzindo-as à profissionalização e o desenvolvimento das empresas.

2.1.1 Planejamento financeiro nas empresas

Para Lima e Tomé (2018), o plano financeiro é uma declaração que estabelece propósitos de origens econômicas que podem ser alcançadas, e são de grande importância para que os proprietários possam ter o controle dos custos, ganhos, investimentos e perdas que a empresa tenha. Devido à grande burocracia que normalmente existem dentro das corporações, as novas decisões demoram a serem implantadas já que precisam ser analisadas com antecedência o que acaba gerando certa incerteza nas decisões tomadas.

Um bom planejamento financeiro deve prever o que acontecerá caso o planejado não ocorra, frustrando as expectativas dos executivos e do mercado ou se o mercado não estiver aquecido o suficiente para dar o retorno esperado. Deste modo, o objetivo do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos. (LUCION, 2005, p. 145-146).

Os modelos de planejamento financeiro existentes exigem de seus analisadores hipóteses a respeito do futuro para que possam prever como o mercado financeiro irá se comportar em com o passar dos anos. As empresas precisam destas especulações para estarem preparadas para qualquer tipo de situação sem que seus lucros sejam afetados. Normalmente usam-se as projeções de balanço, demonstrações de resultado, fluxo de caixa e premissas econômicas para esses fins. A ausência de planejamento financeiro causa a falta de liquidez, levando-as a falência, mesmo que os ativos totais englobam os ativos não circulantes, e estes ultrapassem os passivos (SOUZA, FONSECA, 2019).

Conforme Rocatelli (2018), o planejamento financeiro é uma forma de proporcionar uma visão total das finanças evitando gastos desnecessários para a organização. É uma forma de organizar os orçamentos e os planos estratégicos para garantir os ganhos.

Controlar e planejar são duas ações que estão diretamente ligadas e que se complementam já que para o planejamento é preciso fixar padrões e metas alcançáveis e realistas, enquanto o controle permite que as informações sejam obtidas para a construção de planos com projeções de desempenhos reais. Com um bom trabalho destas ações é possível ter um *feedback* que permite um sistema transformador e com boas previsões quanto ao que se pode esperar do mercado financeiro a empresa, além é claro, estar preparado para lidar com situações inesperadas (LUCION, 2005).

A figura apresentada a seguir, apresenta uma forma de planejamento que ocorre em etapas que se inicia com a definição das metas e dos objetivos, seguindo para a criação de planos a longo e curto prazo, passando pelas previsões de mercado e finalizando com as demonstrações das projeções econômicas planejadas. Com os dados do fluxo de caixa é possível consolidar o orçamento o que permite idealizar aumento das vendas, e caso isso leve a uma situação de carência administrativa o plano prevê as medidas que podem ser tomadas para então supri-las (LUCION, 2005).

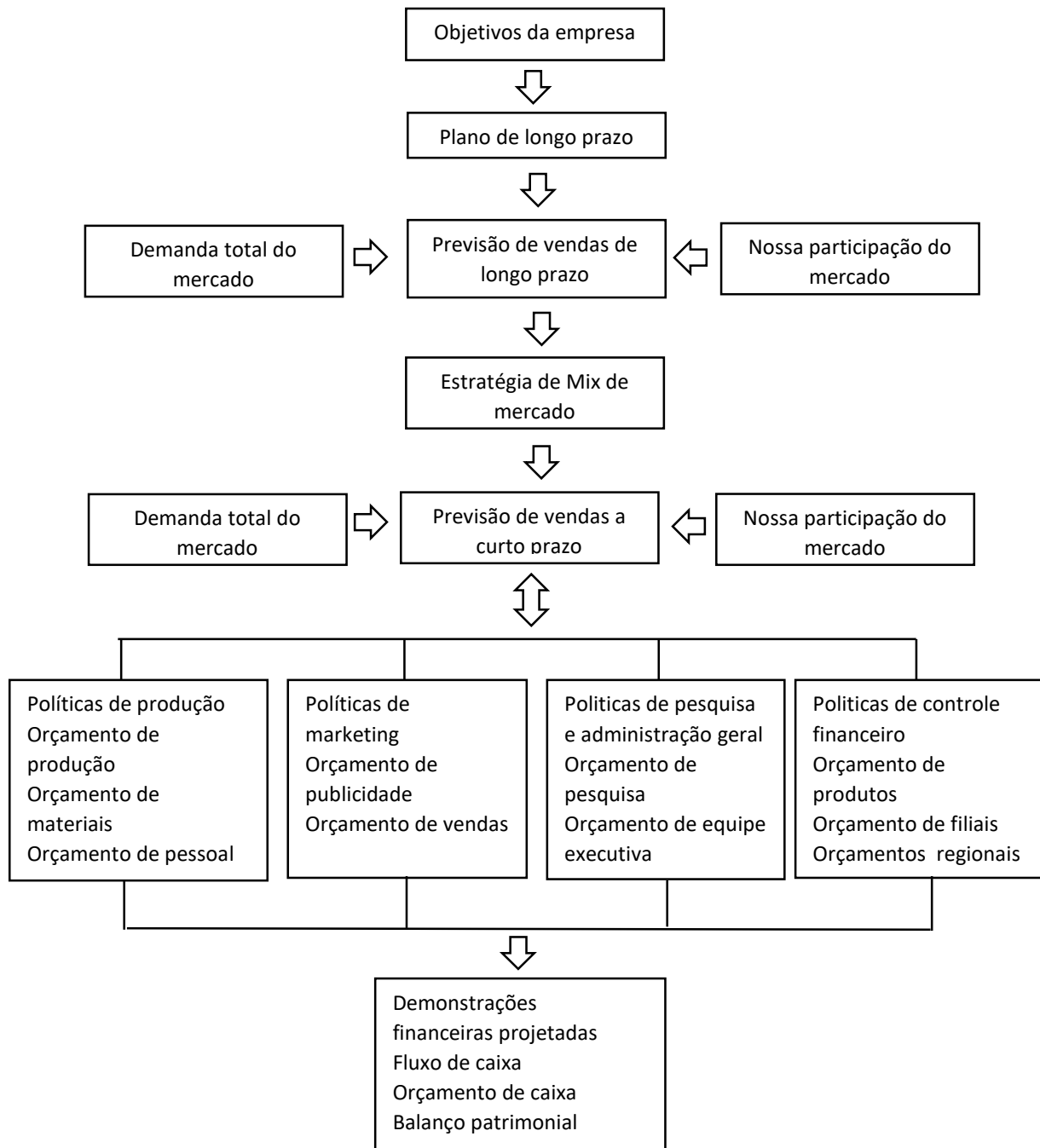
Segundo Oliveira (2012), o plano financeiro serve exatamente para que seja possível solucionar os problemas que venha a surgir e principalmente para prever boa parte deles. O controle entra em ação neste momento garantindo que a empresa tenha recursos para sobreviver a este período de dificuldade apresentando soluções plausíveis, reais e aplicáveis a ao problema, conseguindo assim uma solução para eles. Estar preparado também é uma forma de obter recursos para ampliações, desenvolvimento e novos investimentos. O plano financeiro é essencial para que a empresa sobreviva ao longo dos anos no mercado, já que este é um ambiente hostil e de grande concorrência.

Lemes et. al. (2002) traz em sua publicação uma afirmação com relação ao planejamento financeiro que merece destaque:

O planejamento financeiro direciona a empresa e 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 serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência. (LEMES et. al., 2002, p. 243).

Weston (2000) afirma que: “[...] O processo de planejamento financeiro começa com a especificação dos objetivos da empresa, após o que a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa”. Ou seja, o planejamento financeiro e o controle de gastos estão diretamente ligados aos lucros obtidos pela empresa.

Fluxograma 1: Visão geral do processo de planejamento financeiro e processo de controle.



Fonte: Lucion, 2005, p. 147. Coocitação de Weston e Brigham, 2000, p.344.

Braga (1992) e Oliveira (2012) alegam que o planejamento financeiro uni planos avançados de administração financeira com a coordenação aplicável desses planos em todas as áreas da empresa. Assim este deve acontecer em duas etapas visando o desenvolvimento, os ganhos e perdas a longo e curto prazo e sempre acompanhando as variações do planejamento financeiro global. Sendo assim, sabe-se que para um bom planejamento que seja capaz de suprir todas as necessidades da empresa é preciso ter indicações para o futuro, flexibilidade nas aplicações, participação direta dos responsáveis e a necessidade de se dividir em duas etapas separando as projeções e os obstáculos de curto e longo prazo.

2.1.1.1 Fluxo de Caixa

De acordo com Marques (2011), o fluxo de caixa é uma ferramenta que detém o controle das movimentações financeiras de uma organização, ele determina de forma eficaz as tomadas de decisões em relação ao financeiro da empresa. O que o torna uma ferramenta de controle gerencial pela qual, são projetadas as receitas financeiras, mas que também auxilia em investimentos futuros da empresa. Diante disso, o fluxo de caixa no seu desenvolvimento organiza adequadamente o sistema financeiro relativo os movimentos diários e o sistema empresarial organizacional.

Recentemente Santos (2019) publicou um artigo que afirmando que para que as empresas tenham uma boa gestão de fato, é preciso que elas desenvolvam um planejamento que correspondam às suas necessidades, e o fluxo de caixa é uma forma prática de atuação do plano financeiro nas empresas, pois assim mostram-se os recursos satisfatórios e a exatidão do financeiro, sendo uma forma da organização ter controle das suas entradas e saídas.

O responsável pelo fluxo de caixa possui uma visão geral sobre a empresa e referentes funções, como os pagamentos, os recebimentos, os salários, as compras de matéria prima, dentre outras funções, identificando assim aos proprietários o que pode ser gasto no futuro. Diante disso, se a organização dos pagamentos dos gastos for de curto prazo, a empresa precisa possuir um registro de todos os gastos em determinados períodos. (ERBANO et. al. 2014).

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação e tipologia

Para o desenvolvimento deste trabalho foi feito um estudo de caso em uma gestão familiar onde foi realizada uma pesquisa exploratória por método qualitativo. A coleta de dados foi através de entrevista com roteiro semiestruturado com o gestor da empresa. Para isso foi elaborado uma entrevista que guiou o entrevistado para que seja possível obter os dados necessários para o desenvolvimento deste trabalho. Além de fornecer o termo de consentimento livre e esclarecido para que a empresa participante esteja ciente das condições que este será desenvolvido e o resguardo de suas informações.

Conforme Beuren et. al. (2008) uma pesquisa exploratória é uma forma de obter conhecimento quanto à temática abordada no estudo em questão. Com isso, é possível identificar as questões mais profundas e importantes para se conduzir a pesquisa.

Goldenberg afirma em sua publicação intitulada “Arte de pesquisar” de 1997 (p. 34) que “a pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” Desta maneira, a pesquisa torna-se um fenômeno dentro do contexto real, trazendo comprovações científicas para as informações que foram por ela obtidas.

Ainda seguindo os pensamentos de Beuren et. Al. (2008), um estudo de caso pode ser caracterizado com o aspecto de análise e interação um único caso. Estes estudos afirmam que se trata de um método preferido dos pesquisadores, pois permite conhecimento amplo e específico com maior nível de detalhes e informações ao realizar as análises.

3.1.1 Instrumentos de coleta de dados

Para realizar o trabalho foi feita uma entrevista com o gestor da empresa selecionada, onde ele foi questionado quanto à existência de um planejamento financeiro na mesma e como

esse trabalho é desenvolvido. O intuito do presente trabalho foi apresentar os efeitos que o planejamento financeiro pode ter em empresas familiares, conciliando informações teóricas e as práticas.

Segundo Oliveira (2022) o método de coleta de dados pela entrevista trata-se de um diálogo aonde o entrevistador conduz o entrevistado com o propósito de recolher relatos, informações e dados para serem analisados durante a construção do artigo. Os dados coletados têm como objetivo disponibilizar uma melhor compreensão dos seguimentos existentes das instituições selecionadas para o estudo. Pode-se considerar que a coleta de dados por meio de entrevista permite a compreensão imediata das informações desejadas, podendo ser aplicada praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais diversos assuntos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Afim de buscar respostas para o problema de pesquisa e os objetivos levantados por este estudo, aplicou-se uma entrevista em uma empresa familiar da cidade de São Sebastião do Paraíso do ramo de construção, e através destas informações foi realizado uma análise de seu planejamento financeiro para apontar dentre outras coisas, os pontos fortes e fracos deste planejamento.

A empresa em estudo foi fundada em 1957 por Benedito Martoni. Iniciou suas atividades como serralheria e em 1969 expandiu para o ramo dos materiais de construção e permanece até os dias atuais (2022). Devido à grande dedicação dos seus administradores, o grupo Martoni é conhecido pela alta qualidade e diversidade de seus produtos. Em 2005 a empresa iniciou uma nova expansão, dessa vez seguindo o ramo da hotelaria, inaugurou-se então o BM Palace Hotel que assim como a loja, oferece aos seus clientes um excelente atendimento (JORNAL DO SUDOESTE, 2022).

O responsável entrevistado ocupa o cargo de sócio administrador da empresa e se dispôs voluntariamente a responder a todas as perguntas necessárias para conclusão deste. Como respaldo de sua participação voluntária foi-lhe fornecido um termo de consentimento livre e esclarecido, afim de garantir que todas as informações importantes estivessem protegidas.

Segundo as respostas fornecidas por meio da entrevista, a empresa faz uso de métodos de planejamento financeiro desde a sua criação utilizando o fluxo de caixa para tal atividade. Até o momento da construção desde artigo o planejamento utilizado por ela foi desenvolvido pelo entrevistado e segundo suas respostas, têm apresentado ótimos resultados. Com exceção de um fato que ocorreu a aproximadamente 23 anos que gerou um prejuízo de cerca de um milhão de dólares a empresa. Apesar da grande perda, o grupo se recuperou bem e logo voltou a ser lucrativa e a alcançar suas metas.

O grupo sabe reconhecer e apontar os pontos fracos e os fortes de seu planejamento financeiro, ação essa que garante a sustentabilidade da empresa no ramo. Ao reconhecer o que deve ser mantido e aquilo que deve ser melhorado abre espaço para mudanças que gerarão impactos positivos em seus rendimentos. Uma boa organização, clientes satisfeitos, funcionários dedicados e uma administração que sabe valorizar todos os setores de uma empresa, garante sua lucratividade, expansão e sobrevivência.

O responsável relata que as inadimplências de alguns clientes afetam diretamente o fluxo de caixa e conseqüentemente a sua receita. Ao ser constatado o problema, foi realizado manobras para buscar soluções viáveis a ser implantadas o quanto antes. Ainda segundo o voluntário, a loja precisa gerar receita suficiente para cobrir seus gastos (impostos, funcionários, manutenção, etc.), gerar lucros aos proprietários e também valores para novos investimentos.

Seu foco é o planejamento financeiro em curto prazo já que assim eles conseguem se organizar melhor e garantir um crescimento considerável. Trabalhando dessa forma eles

conseguem, segundo suas próprias palavras: “[...] as possibilidades de erro são menores e a mudança é mais rápida”, ou seja, dessa maneira eles conseguem evitar prejuízos causados por alguma falha no plano financeiro.

Há mais uma questão importante a ser ressaltada a partir das respostas fornecidas. Foram realizadas perguntas quanto à aplicação e a frequência de treinamentos aos funcionários responsáveis pelo planejamento financeiro e pela precificação de seus produtos. O grupo Martoni realiza treinamentos a cada seis meses com estes funcionários e utiliza softwares que auxiliam nesse processo e também durante o dia a dia. Mantém uma equipe de recursos humanos (RH) que se encarrega de organizar, preparar, viabilizar e registrar todos os treinamentos necessários.

Almeida et. al. (2016) faz uma excelente observação quanto aos treinamentos:

O treinamento é uma maneira que as empresas possuem de moldar seus colaboradores para que estes desempenhem suas funções de acordo com aquilo que é esperado como desempenho. Dessa forma o treinamento passa a ser uma alternativa a inserir nas ações dos funcionários, um pouco do “jeito/atitude” que a empresa quer demonstrar aos clientes. (ALMEIDA et. al., 2016, p. 3).

Milkovich e Boudreau (2000), afirma que é durante a avaliação dos resultados que é possível constatar a eficácia de um treinamento, reafirmando a necessidade deste processo para que as metas sejam alcançadas com eficiência. E ainda acrescenta que a preocupação com o bem-estar dos funcionários tem ligação direta com os resultados obtidos pela empresa. Funcionários que trabalham felizes geram clientes satisfeitos e fiéis, garantindo um ótimo fluxo de vendas e conseqüentemente, grandes lucros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa foi possível compreender a necessidade de um bom planejamento financeiro para que a empresa sobreviva além dos primeiros cinco anos, período este que segundo dados fornecidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), apenas 37,6% das empresas nascidas em 2014 conseguiram ultrapassar essa marca, o que equivalente a 207,5 mil do total de 551,3 mil empresas abertas nesse ano.

Apesar desta análise ter sido realizada em somente uma empresa como forma de estudo de caso, foi possível compreender o quanto uma boa organização, administração assim como já foi citado sobre o planejamento financeiro são importantes para a empresa. Sem eles fica impossível que ela cresça, gere lucros e expanda. Encontrar meio de manter as finanças em equilíbrio e gerando lucros, é o melhor caminho a seguir.

Quando uma família decide empreender, ela em geral, inicia esse processo buscando melhorias no seu estilo de vida e a empresa passa a ser seu único meio de se sustentar. A cidade de São Sebastião do Paraíso é repleta de exemplos de empresas familiares que prosperaram e também de empresas que não sobreviveram ao passar dos anos. Em conversa durante a entrevista, o voluntário afirmou que é preciso adaptar as mudanças que a sociedade passa no decorrer dos anos, as preferencias mudam e conseqüentemente o seu produto precisa acompanhar.

Para o sócio administrador da empresa em que esse estudo foi desenvolvido, saber administrar e planejar cada passo da empresa não são as únicas coisas que garantiram o seu sucesso, também foi precisa muita dedicação, amor pelo seu negócio, disposição para trabalhar e principalmente a vontade de crescer e se solidificar como referência no ramo de materiais de construção.

Então, ao fim deste estudo de caso é possível afirmar que foram encontradas respostas para o problema de pesquisa e os objetivos levantados. Os procedimentos foram satisfatórios, a entrevista garantiu que as metas fossem alcançadas com clareza e a análise das informações permitiu concluir que não importa a forma como o planejamento será desenvolvido desde que ele exista nas empresas.

Conclui-se que, através do uso do método aqui estudado, é possível garantir que a empresa fortalece as probabilidades de ultrapassar os primeiros anos de existência. Como já foi apresentado anteriormente, esse é um período crucial, ao vencer esse desafio, é bem provável que a organização permaneça em funcionamento por vários outros anos. Obviamente que outros fatores devem ser levados em consideração, como a viabilização de novos investimentos. Mas não há dúvidas quanto à necessidade de um plano financeiro para se alcançar êxito na gestão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. I. C. Et. al. **A importância dos Treinamentos nas Organizações**. Ensino de Ciências e Tecnologia – ENCITEC. Faculdade Sul Brasil – FASUL. 2016. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161022-132302_arquivo.pdf. Acesso em: 20 de setembro de 2022.

BEUREN, I. M. Et. al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. Atlas, São Paulo, 1992.

BUTURE, E.C.F.; BUTURE, L. F. P.; SILVA, F.P. **Empresas Familiares: Uma Análise do Processo de Sucessão em Empresas do Ramo de Varejo**. IX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Ponta Grossa – PR, 04 a 06 de dezembro de 2019. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09292019_160942_5d9109aac5871.pdf. Acesso em: 21 de junho de 2022.

ERBANO, B. L. **Fluxo de Caixa**. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELV. Indaial – SC, 2013. Disponível em: https://189-016-006-142.asselvi.edu.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1248/40. Acesso em: 24 de novembro de 2021.

FERREIRA, F. P. **A Importância do Planejamento Financeiro Sucessório em Empresas Familiares do Município de Aracruz – ES**. Administração de Empresas, Curitiba – PR. Vol.17. N°. 18, p. 29 – 51, 2017.

FENACON – FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS E DAS EMPRESAS DE ASSESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS. **Menos de 40% das empresas nascidas no Brasil sobrevivem após cinco anos, diz IBGE**. Publicado em 25 de outubro de 2021. Disponível em: <https://fenacon.org.br/noticias/menos-de-40-das-empresas-nascidas-no-brasil-sobrevivem-apos-cinco-anos-diz-ibge/#:~:text=partir%20de%202020,-,Segundo%20o%20IBGE%2C%20apenas%2037%2C6%25%20das%20empresas%20nascidas,e%20o%20tamanho%20das%20empresas>. Acesso em: 11 de outubro de 2022.

FONSECA, B. G.; SOUZA, L. S.; **A Importância do Planejamento Financeiro para Empresas Familiares**. Revista Científica. Vol. 1. Nº 1. União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO. São Jose do Rio Preto – SP, 2019. Disponível em: <http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/168>. Acesso em: 02 de junho de 2022.

GIRARDI, H. U. **As Relações Entre Propriedade, Gestão em Família e a Adoção de Práticas de Governança Corporativa em Empresas Familiares: Um Estudo de Caso Múltiplo no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2019.

GOLDENBERG, M. **Arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

JORNAL DO SUDOESTE. **Martoni Materiais de Construção 63 anos**. ACISSP em foco. Empresas e empresários. Por Nelson de Paula Duarte. Publicado em: 15 de novembro de 2020. Disponível em: <http://jornaldosudoeste.com.br/noticia.php?codigo=207905 &src=sdkpreparse>. Acesso em: 21 de setembro de 2022.

LEMES, A. B. J et. al.. **Administração financeira: Princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro, 2002.

LIMA, V. R.; TOMÉ, A.S. **A Importância da Adoção de um Planejamento Financeiro para a Gestão e Crescimento das Pequenas Empresas - The Importance of the Adoption of Financial Planning for the Management and Growth of Small Enterprise**. Revista Eletrônica de Gestão e Serviços. Vol. 9. Nº. 1, pp. 2190 – 2206. Janeiro/Junho, 2018. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/2928/c75389c9ed62274fd267bba8e9_d7d2cfb167.pdf. Acesso em: 21 de junho de 2022.

LISBOA, I. **Sucessão nas Empresas Familiares e o Impacto no Endividamento**. Revista de Gestão dos países de Língua Portuguesa. Portugal, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rgplp/article/view/78223/74933>. Acesso em: 21 de junho de 2022.

LUCION, C. E. R. **Planejamento Financeiro**. Revista Eletronica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria – Rio Grande do Sul. Vol. 1. Nº 3. Mar – Mai, 2005, p. 143 – 160. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/142/3955>. Acesso em: 21 de agosto de 2022.

MARCIANO, W.F. **Contabilidade Gerencial e o Planejamento Financeiro como Ferramenta na Gestão e Tomadas de Decisão para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Faculdades Doctum de Caratinga. Caratinga – MG. Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/3406/1/TCC%20WILLIAN.pdf>. Acesso em: 21 de junho de 2022.

MARQUES, J. H. V. L. **Fluxo de Caixa: Ferramenta na Administração Financeira. Artigo para Graduação de Ciências Contábeis**. Taboão de Serra, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227432491_FLUXO_DE_CAIXA_FERRAMENTA_NA_ADMINISTRACAO_FINANCEIRA. Acesso em: 29 de setembro de 2022.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. Atlas, São Paulo, 2000.

OLIVEIRA, A. **Coleta de Dados: Quais São os Métodos e Como Fazer?**. Blog MindMiners. Postado em 22 de março de 2022. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/coleta-de-dados-como-fazer/>. Acesso em: 02 de junho de 2022.

OLIVEIRA, D. C. **A importância do Planejamento Financeiro - The importance of Financial Planning. Faculdade de Jaguariúna.** Revista Intellectus. Ano VIII. Nº 20. ISSN 1679-8902. 2012, p. 75 – 83.

SANTOS, J. R. P.; **A importância do Fluxo de Caixa para a Gestão de uma Pequena Empresa.** Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação – Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Pato Branco, 2019. Disponível em: http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/25779/1/PB_EGCF_XV_2019_11.pdf. Acesso em: 02 de junho de 2022.

TOLOTTI, C. M. F.; KRUGER, S. D.; PETRI, S. M.; **Características do Processo de Sucessão Familiar: Uma Abordagem em Entidades Rurais de Santa Catarina.** Revista de Extensão da URI. Vol. 14. Nº 26, p.97 – 109. Chapecó, maio de 2018. Disponível em: http://www2.reitoria.uri.br/~vivencias/Numero_026/artigos/pdf/Artigo_08.pdf. Acesso em: 02 de junho de 2022.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira.** São Paulo: Makron Books, 2000.