

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DECONT-DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

LUCIANE DE ANDRADE WAMSER

Proposição de um projeto de profissionalização da empresa
MVA Eletrônica

CURITIBA

2014

LUCIANE DE ANDRADE WAMSER

Proposição de um projeto de profissionalização da empresa
MVA Eletrônica.

Projeto apresentado ao Curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios, da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para título de especialista.

Orientadora: Mayla Cristina Costa

CURITIBA
2014

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	5
1 INTRODUÇÃO	6
1.2 Problema da pesquisa	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo geral	8
1.3.2 Objetivo específico	8
1.4 Justificativa	9
2. Quadro teórico	10
2.1 Gestão de empresa familiar	10
2.2 Mapeamento de processos	14
2.3 Gestão de negócios: modelo de aplicação/mudança – profissionalização da empresa	15
3. Metodologia	18
4 Estudo de caso	20
4.1 Compras	22
4.1.1 Processo de compras	22
4.1.2 Cotação	23
4.1.3 Autorização de compra	23
4.1.4 Emissão de ordem de compra	24
4.1.5 Arquivos	24
4.1.6 Atribuições do comprador	24
4.1.7 Processo de compras da MVA Eletrônica	25
4.2 Estoque	28
4.2.1 Etapas do processo	29
4.2.2 Recebimento	29

4.2.3 Como é o processo atual na MVA	33
4.2.4. Proposição de melhoria neste setor	35
4.3. Cadastro de clientes.....	37
4.3.1 Como funciona atualmente na MVA.....	38
4.3.2. Melhoria sugerida.....	40
4.4. Vendas	42
4.4.1.O processo de vendas.....	42
4.4.2. Processo de vendas.....	44
4.4.3. Processo de vendas atual da MVA	44
4.4.4. Sugestão de melhorias.....	45
4.5.Setor financeiro	47
4.5.1. Funções do Departamento Financeiro.....	47
4.5.2. Atividades desenvolvidas no departamento financeiro	48
4.5.3. Setor financeiro na MVA Eletrônica.....	49
4.5.4. Proposta de melhoria.....	51
5. Considerações finais	55
Referências	56

RESUMO

Este trabalho procura analisar e ao mesmo tempo, criar um estudo específico direcionado à empresa familiar MVA Eletrônica, fundada por seu principal gestor que esta no comando até os dias de hoje. Esta empresa vem se modernizando, apenas quando se faz inevitável, não possuindo nenhum projeto ou processo de profissionalização, nem ao menos procedimentos pré-estabelecidos que sejam similares aos requeridos por um padrão já estabelecido de forma global. Com as mudanças constantes nas organizações e no nível de exigência do mercado atual, é de suma importância que ela se profissionalize a fim de buscar um crescimento, possibilitando alcançar metas diferentes das obtidas até o momento. Finalmente, com os indicadores obtidos, o trabalho sugere melhorias que iniciem uma etapa de mudança e ajude no aprimoramento das atividades profissionais desenvolvidas pela empresa.

Palavras chave: Empresa familiar, gestão de empresa, mapeamento de processo, profissionalização.

ABSTRACT

This paper analyzes and simultaneously create, a specific study aimed at the family business MVA Electronics, founded by its principal officer who is in charge until the present day. This company has been modernizing, only when it is inevitable, there is no single project or professionalization process, neither pre-established procedures that are similar to those required for a standard already established globally. With the constant changes in organizations and the level of demand of the current market, it is critical that she professionalize to seek growth, enabling achieve different goals from those obtained so far. Finally, the indicators obtained, the paper suggests improvements to initiate a step change and help in the improvement of professional activities undertaken by the company.

Keywords: Family business, business management, process mapping, professionalization.

1 INTRODUÇÃO

Empresas familiares são presentes em todo mundo e no Brasil não é diferente, diversos autores conceituam de maneira diferente as empresas familiares. Oliveira (1999) conceitua empresa familiar como sendo aquela que transfere o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Em um sentido mais amplo, Vidigal (1996) afirma que praticamente todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo. Bernhoeft (1989) descreve a empresa familiar brasileira com as seguintes características: forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares, laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização.

A valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência, exigência de dedicação (“vestir a camisa”), são comuns dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional. Finalmente, se verificam os jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Ele também afirma que a empresa familiar não é somente aquela que possui membros da família do fundador, mas também a baseada em relacionamentos que possuem a variável dedicação e tempo de empresa, para ele, a relação de confiança de um funcionário “velho de casa”, independente de vínculos familiares; e se os laços afetivos são fortes e influencia a cultura da organização, a empresa pode ser caracterizada como familiar.

Ele ainda considera que a diferença entre uma empresa profissional e familiar é o estilo como a empresa é administrada, e não no fato de o seu capital pertencer a uma ou mais famílias. Segundo o mesmo, a empresa familiar é um “ideal que deu certo”.

De acordo com Cançado et al. (2013, apud LEONE, 2005) no Brasil as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 48% do PIB e por 60% dos empregos. Mesmo com a alta importância desse tipo de empreendimento, sua taxa de mortalidade é alta tendo a expectativa de vida em torno de 24 anos, sendo

que 70% não alcançam a segunda geração e, para cada duas que atingem esse estágio, apenas uma sobrevive, segundo (CANÇADO; LIMA; MUYLDER; CASTANHEIRA, 2013, apud COHN, 1991).

A governança é peça importante no processo de profissionalização das empresas familiares (CANÇADO; LIMA; MUYLDER; CASTANHEIRA 2013, apud MUNIZ, 2006). Para Cançado et al.(2013 Apud LANK, 2003), governança é um “sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas”.

Conforme Araujo et al. (2013) apud Rodrigues (2003) a governança corporativa tem despertado o interesse das empresas familiares brasileiras, como um instrumento de melhoria de gestão e de minimização dos riscos. Ele ainda cita que nas empresas familiares são tratadas questões como: sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros; profissionalização da gestão; independência da auditoria; planejamento tributário; e critérios de contabilização.

Ela pode evitar ou minimizar muitos dos conflitos típicos de empresas familiares. Mas para que seja efetiva, é necessário que dimensões mais relevantes sejam identificadas e utilizadas em alinhamento ao contexto em foco ainda segundo Araujo et al. (2013).

Quando falamos de governança corporativa em empresas familiares, notamos uma grande diferença da exercida em outras organizações, pois não só temos mudanças nos negócios como também na família proprietária deste negócio. (ARAÚJO; CABRAL; SANTOS; PESSOA; ROLDAN, 2013, apud WARD, 2005).

Além do mais a governança familiar envolve mais em sua maioria questões subjetivas como as de cunho emocional (ARAÚJO; CABRAL; SANTOS; PESSOA; ROLDAN, 2013 apud BERTIN, 2007).

Segundo Araujo et al. (2013) as PMEs podem se beneficiar com a adoção da prática de governança corporativa tais como: melhoria da atração de recursos, introdução de uma nova visão estratégica, melhores práticas de gestão, controle eficaz do sistema da empresa, adequação técnica das práticas contábeis.

Por outro lado, a governança corporativa poderá introduzir suas desvantagens como: aumento dos custos operacionais, advindos da implantação de funções

adicionais de remuneração, nomeação de comitês, realização de auditorias, entre outros (ARAÚJO; CABRAL; SANTOS; PESSOA; ROLDAN, 2013).

Este trabalho será realizado com base em uma empresa de pequeno porte, de origem e gestão familiar, situada na capital paranaense, fundada em 1986.

Seu fundador e principal acionista é o responsável legal da empresa, os setores administrativos e estratégicos desta empresa estão também sob administração de descendentes do fundador.

A ideia principal da elaboração deste trabalho é verificar uma maneira efetiva de profissionalizar a administração desta empresa sem mudança no quadro administrativo que ela apresenta atualmente.

1.2 Problema da pesquisa

Como profissionalizar a empresa familiar MVA Eletrônica Industrial Ltda, no período de janeiro a julho de 2014?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Mapear os processos de gestão e profissionalização da empresa MVA Eletrônica Industrial Ltda, no período de janeiro a julho de 2014.

1.3.2 Objetivo específico

- A) Mapear os processos de gestão vigentes
- B) Identificar os problemas vigentes
- C) Construir e elaborar um modelo de gestão para profissionalização da empresa

1.4 Justificativa

Levando em conta as necessidades de profissionalização das empresas familiares e a quantidade destas empresas espalhadas pelo Brasil, consideram-se importantes trabalhos com este tema.

O trabalho esta sendo realizado com base em uma única empresa, que tem sentido a necessidade de profissionalização, devido ao tempo de mercado, a falta total de processos documentados e a alta exigência do mercado em que atua. Mas casos como este, estimulam a realização de trabalhos futuros com este tema e ajudam a identificar possíveis falhas e acertos, contribuindo em novos projetos.

2. Quadro teórico

2.1 Gestão de empresa familiar

Segundo Centirion e Viana Apud Floriani (2002:37) o nome da família surgiu, em épocas mais remotas e primitivas, quando quem representava a atividade do chefe principal, o progenitor, era sucedido mais cedo ou mais tarde pelo filho do sexo masculino o qual herdava as habilidades.

Podemos então considerar que assim surge o mercado econômico formal, organizado e estruturado, contendo regras, moeda, mercadoria, incorporando, então as transações comerciais acrescidas do lucro, justificando assim se o aparecimento na empresa da figura que vai coordenar, controlar, transformar e correr alguns riscos com o seu funcionamento.

Nesse sentido ressalta-se que dá-se o nome de família a uma instituição social básica, que aparece sob as formas mais diversas em todas as sociedades humanas. Descartando as diferenças sociais e culturais, é um pequeno grupo caracterizado pela residência em comum e pelo convívio de pais e filhos, isolados dos demais parentes.(CENTRION E VIANA)

Nas estruturas primitivas da família, cabia ao pai a missão de prover o sustento, segurança e ditar as normas da vida. Atualmente a família deixou de ser apenas uma instituição do direito privado para a transmissão dos bens do nome, e passou a assumir a função de inter-relacionamento que foi surgindo com o próprio desenvolvimento intelectual, econômico e social do indivíduo, transmitido de pais para filhos num verdadeiro círculo de sucessão (CENTIRION E VIANA apud LEITE, 2006).

A empresa familiar surge mais concretamente após a passagem da família matriarcal para a patriarcal, quando se observou a formação de grandes famílias, compostas por indivíduos de várias gerações, solteiros e casados, que viviam juntos (CENTIRION e VIANA, 2006).

Ao examinar as origens dessas sociedades, pode-se perceber que essa preocupação, evidentemente, não é levada em conta com o início. A principal preocupação do fundador é a viabilização de seu sonho, aspiração e ideal.

A maioria das empresas brasileiras também são controladas e gerenciadas por famílias. A história destes empreendedores tem muito a ver com a própria história. Os dirigentes se mostram dinâmicos e criativos. São empresários que

mesmo em tempo de crise conseguem enxergar as oportunidades e gerar a vitalidade necessária para superá-la.

Centirion e Viana apud Sull (2003), destaca que existem vários brasileiros que são um marco do empreendedorismo, seja pelo trabalho que realizam para a criação de verdadeiros impérios econômicos ou pelo sucesso conquistado por sua ousadia, coragem e criatividade.

Podemos considerar familiar quando um ou mais membros de uma família exercem controle administrativo sobre a gestão, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital e pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e gestão da empresa mantenham se em mãos da família (DONATTI, 1999).

Marcondes (1998 apud OLIVEIRA, 1996), comenta que pequenas e médias empresas começam através de um empreendedor, que passa a ser seu principal executivo e seu estilo de gerenciar é que determina a crença, a perseverança e a obstinação pelo trabalho, este é o principal motivo de empresas familiares possuírem características autoritárias e pouco participativas, levando ao individualismo e a tomadas de ações improvisadas.

Regina (2009) comenta que pequenas e médias empresas possuem um nível de maturidade muito baixos, com processos de planejamento e controle geralmente pouco formalizados.

Empresas familiares tendem a operar em uma lógica de reação e de adaptação ao ambiente ao invés de lógica de antecipação e de controle (REGINA, 2009).

De acordo com o SEBRAE (2012), essas empresas se destacam pela quantidade no mundo e ainda como em conflitos empresarias. Apesar de mostrar grandes números para economia mundial, apresentam uma estatística preocupante: 65% desaparecem do mercado, devido ao fato das disputas internas, apenas 30% delas atingem a segunda geração e 15% a terceira. O momento crítico sempre é o mesmo: o da sucessão, pois para obter sucesso é preciso planejamento e profissionalização.

Uma empresa familiar, segundo Borges Apud Tagiuri e Davis (1996), é criada através da ligação entre os membros de uma família e relações pessoais, que levam

a desenvolver um negócio. As ligações dos membros da família são citadas pelo autor como representante de vários papéis como dono, parente e gestor.

Quadro de definições de empresas familiares do ponto de vista de autores internacionais:

Autores	Definição
Babicky, 1987	É o tipo de pequeno negócio começado por uma ou poucas pessoas que tiveram uma ideia, trabalharam muito para desenvolver, e conseguiram, em geral com capital limitado, o crescimento, enquanto mantiveram a maioria do controle da propriedade.
Davis, 1983	São aquelas cuja política e direção de uma empresa, estão sujeitas a uma influência significativa de um ou mais membros de uma família ou mais de uma família.
Donnelley, 1964	Quando é seguramente identificado que pelo menos duas gerações de uma família tem tido uma influência mútua na política da companhia e nos interesses e objetivos da família.
Handler, 1989	Uma organização cuja maioria das decisões operacionais e planos para sucessão da liderança é influenciada por membros de uma família trabalhando no gerenciamento ou diretoria.
Lyman , 1991	A propriedade deve residir completamente nos membros de uma família, pelo menos um proprietário deve ser empregado no negócio e outro membro da família também deveria ser empregado no negócio ou ajudar mesmo que não empregado oficialmente no negócio.
Pratt e Davis, 1986	Um negócio no qual um ou mais membros da família influenciam na direção do negócio através do exercício de laços de parentesco, participação no gerenciamento ou direito de propriedade.
Rosenblat, de Mik, Anderson e Johnson, 1985	Qualquer negócio no qual a maioria da propriedade ou controle reside numa única família e no qual dois ou mais membros são ou às vezes são diretamente envolvidos no negócio.

Fonte: Baseado em Borges; Silva; Júnior (1996)

Segundo Borges apud Gonçalves (2000) são necessários três requisitos para uma empresa ser familiar: a família tem que ser proprietária de um empreendimento, podendo ter total ou parcial participações nas ações da propriedade, o qual possibilita à empresa ter a direção da mesma; a gestão do empreendimento é

controlada pela família, o qual determina os objetivos, diretrizes e políticas; é de responsabilidade da família administrar o empreendimento, que tem na presidência um membro da família.

Conforme Borges Apud Ricca (2001:07), a maior preocupação das empresas familiares é a sua sobrevivência. A maioria delas enfrenta problemas existenciais ou estratégicos, isto é, dificuldades relacionadas à inadequação, tanto na utilização, quanto na escolha dos recursos disponíveis para o alcance das vantagens de mercado.

Os membros de uma família não precisam de um modelo de desenvolvimento para saber que as coisas estão sempre mudando, mas sim para entender as prováveis conseqüências dessas mudanças, inevitáveis em seus sistemas complexos e interligados. Em conseqüência disso, pode se melhorar as chances de a empresa familiar continuar a sustentá-los e também às pessoas a quem amam, de uma geração para a outra (BORGES apud RICCA, 2001, p.7).

A construção, o crescimento, o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa familiar de forma sucinta, são pré-requisitos importantes para o seu sucesso, esse tipo de empresa é marcada pela garra e visão de mercado que o fundador possui (Borges apud FLORIANI, 2002; Lodi, 1998; Sull, 2003). Isso contribui para que o perfil e as crenças do fundador acabem passando para seus gestores e funcionários formando assim, a chamada cultura organizacional.

Existe um envolvimento diferente entre a administração da empresa e os seus membros empreendedores que fazem parte de um clã, o que torna necessária uma linha de conduta ética para se direcionarem. Segundo (Borges Apud Floriani 2002:138), há necessidade de um código de ética para tornar isso possível, que “não é fácil de ser criado, devido à quantidade de detalhes que envolvem todos os requisitos indispensáveis à situação que podem atingir a família empresária” porém, ressalta que se deve levar em conta algumas considerações cruciais (Borges apud FLORIANI, 2002:138), conforme podem ser observadas no Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 Considerações cruciais para código de ética

Consciência de que a entidade é uma pessoa com personalidade própria
Os sócios e suas famílias devem estar comprometidos com a continuidade da empresa
A empresa deve estar acima dos interesses pessoais

A unidade familiar deve ser permanentemente investida em suas forças sabendo-se respeitar as diferenças pessoais
As relações interpessoais devem ser excelentes nas famílias
Os sócios e seus familiares devem estar sempre comprometidos com a excelência da empresa
Respeitar as linhas hierárquicas na empresa evitando-se ingerências em chefias e funcionários subordinados
Descobrir e reforçar os valores da família em cada um dos seus herdeiros
Estar comprometido com a profissionalização
Os sócios devem agir com evidência e transparência de seus atos e assim também difundir essa filosofia entre os colaboradores da empresa

Fonte: Borges apud FLORIANI (2002, p.138)

2.2 Mapeamento de processos

Um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. (LIMA 2012, Apud HAMMER, CHAMPY, 1994).

Segundo Lima e Campos (2012) os processos ajudam a implementar a estratégia nas operações do negócio. A visão, missão e valores da empresa serão colocados em prática através deles, são ativos de grande valor para as organizações, as empresas criam diferenciais competitivos através de seus processos.

Os processos refletem como a empresa funciona, são eles que produzem o serviço ou produto que será entregue ao cliente, os processos são responsáveis pela criação de valor na perspectiva do cliente.

O Mapeamento de Processo é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (LIMA, S.;CAMPOS, R.A, 2012).

O mapeamento também auxilia a empresa a enxergar claramente os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a performance do negócio.

Segundo Lima e Campos (2012) o objetivo do mapeamento de processo é buscar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar desempenho do negócio.

Lima e Campos (2012) consideram que as técnicas de mapeamento de processo incluem entrevistas, questionários, reuniões, workshops, observação de campo, análise de documentação existente, análises dos sistemas legados e coletas de evidências.

2.3 Gestão de negócios: modelo de aplicação/mudança – profissionalização da empresa

A profissionalização da gestão nas empresas familiares é o principal caminho para elas se desenvolverem, os principais pontos a serem vistos para conduzir estas empresas, são: considerar a função e não parentesco, não confundir o dinheiro da empresa com o da família, remuneração adequada à função e ao mercado, não discutir entre os familiares na frente dos clientes, segundo revista exame.

As fraquezas da administração familiar podem ser descritas pelos conflitos entre os interesses da família e da empresa, pela falta de organização no orçamento e pela prevalência do nepotismo, quando os parentes ocupam cargos não por mérito, mas por indicação familiar (A Empresa Familiar” do professor da Harvard Business School, Robert G. Donnelley).

Segundo o SEBRAE os principais pontos fracos em se ter uma empresa familiar podem ser descritos como - Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, a postura de autoritária do fundador, na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação, exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa, laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa, valorização da antiguidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência, expectativa de alta fidelidade dos empregados.

Podemos citar ainda segundo (Borges) o uso indevido de recursos da empresa por membros da família, a falta de sistema de planejamento financeiro, resistência à modernização do marketing.

Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade, jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa, falta de planejamento para médio e longo prazos, conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo, falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho, situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional, falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia.

Pontos fortes, das empresas de gestão familiar podem ser descritos como, comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência, estrutura administrativa e operacional "enxuta", disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família, importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado, organização interna leal e dedicada, forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculo familiares.

Segundo Borges Apud (Lodi 1993:3) alguns pontos positivos como a lealdade dos empregados, o nome da família pode ter grande reputação na região, a escolha correta do sucessor pode influenciar de maneira bem positiva a continuidade da empresa, a união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas, os acionistas sustentem a empresa.

Podemos considerar ainda que o sistema de decisão é mais rápido, interesses nacionais e Regionais influenciadas pela sensibilidade social e política do grupo familiar. A troca de união entre o passado, o presente e o futuro da organização.

A formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa, grupo interessado e unido em torno do fundador, sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua, continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

Com base em todo este contexto um ponto que não se pode deixar de lado, é a profissionalização da empresa familiar, que refere-se ao processo pelo qual a

empresa assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas. (Borges)

É preciso substituir métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais (LODI, 1998). Segundo Lodi (1993:25) a profissionalização da empresa familiar implica em três pontos básicos que seriam o sucesso em integrar profissionais familiares na direção e gerência da empresa, adicionar práticas administrativas mais racionais e o sucesso em recorrer à consultoria e à assessoria externa se necessário.

3. Metodologia

O trabalho será desenvolvido usando como referencia uma empresa de pequeno porte e familiar.

Para o desenvolvimento deste trabalho serão pesquisadas em referências bibliográficas, gestão de empresas familiares, mapeamento de processos, revisão de estudo de caso, métodos de profissionalização de empresas familiares.

Também será feito o mapeamento de processo da empresa, identificação dos problemas e elaboração de um modelo de gestão.

A metodologia principal utilizada para o este estudo de caso é a pesquisa-ação que segundo THOLLENT (1996) é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Segundo ele os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas.

Nesse sentido, os objetivos da pesquisa ação podem segregar-se em objetivos práticos e de conhecimento. Os objetivos práticos constituem em contribuir para melhor equacionamento possível do problema considerado como central da pesquisa, como levantamento de soluções e proposta de ações correspondente às soluções para auxiliar o agente na atividade transformadora da situação.

Por sua vez, objetivos de conhecimento, consistem em obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, aumentar nosso conhecimento de determinadas situações (reivindicações, representações, capacidades de ação, ou de mobilização).

Thiollent (1997) afirma que a Pesquisa Ação é uma proposta adaptada aos países industrializados enquanto a Pesquisa Participante é uma característica dos países emergentes. A diferença é que a Pesquisa Participante lida com situações de contestação de legitimidade do poder vigente, enquanto a Pesquisa Ação requer legitimidade dos diferentes atores e convergência de interesses. Para Thiollent (1997) o que mantém um determinado afastamento entre ambas as pesquisas é a

distância que seus defensores cultivam ao longo dos anos, tornando difícil a convivência entre o pragmatismo da Pesquisa Ação e a conscientização pretendida pela Pesquisa Participante.

Desse modo, as características de Pesquisa-ação podem ser sintetizadas abaixo:

- ✓ Pesquisa social empírica concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou resolução de um problema coletivo
- ✓ Envolvimento cooperativo entre pesquisadores e participantes representantes da situação/problema
- ✓ Pesquisadores têm papel ativo no equacionamento dos problemas, organização, acompanhamento e avaliação das ações
- ✓ Definição de uma ação a ser desenvolvida, identificação de seus agentes, objetivos e obstáculos
- ✓ Experimentação em situação real: variáveis não são isoláveis: ação interfere no que está sendo observado
- ✓ Interpretações da realidade observada a partir de ações transformadoras produtos de deliberação
- ✓ Pesquisa participativa (variante): estabelece relações comunicativas com as pessoas ou grupos da situação investigada. Pesquisadores participam do contexto investigado, identificam-se com valores e comportamentos. Melhor aceitação.

4 Estudo de caso

A empresa para qual esta sendo desenvolvido este estudo de caso, é familiar fundada em 1986, na capital paranaense, foi inicialmente desenvolvida por três sócios que associaram a oportunidade de montar um negócio lucrativo com o conhecimento deles.

A empresa no mercado a 28 anos vem a cada ano se desenvolvendo e especializando em fornecimento de componentes eletrônicos sendo reconhecida como distribuidora nacional de diversos produtos importantes da área.

Durante estes 28 anos teve sede em diversos endereços dentro do mesmo bairro e teve troca da composição societária duas vezes, porém sempre manteve o mesmo sócio administrador.

Hoje conta com um quadro de 06 funcionários e 03 sócios, gerenciada pelo sócio fundador.

Alguns funcionários estão na empresa há mais de 20 anos, o que gerou um certo comodismo em relação aos processos existentes.

Não existe atualmente nenhum processo documentado, as pessoas trabalham da maneira que aprenderam quando foram contratadas.

Hoje as mudanças ocorrem e a maneira de trabalho muda conforme é exigida, e cada um faz da maneira que lhe parece conveniente, o que gera erro e retrabalho.

O ramo de atuação da empresa é comércio de componentes eletrônicos industriais, seu foco é venda para indústria, possui como principais fornecedores RFS, Ventisilva, Minipa, Semikron, Qualitas, Finder.

É uma empresa que trabalha com grandes clientes e fornecedores, o que exige que ela esteja adequada ao mercado, com processos definidos, documentados e mais profissionalizada.

Missão
Fornecer produtos de qualidade, de maneira sustentável buscando sempre a agilidade com o objetivo de satisfazer a necessidade de seus clientes prezando sempre pelo bom atendimento e pela responsabilidade com seus fornecedores, clientes e colaboradores.
Visão
Permanecer no mercado sempre visando crescimento e melhorias no atendimento aos fornecedores, clientes e colaboradores. A busca pelo reconhecimento do nome MVA Eletrônica bem como melhoria nos processos de qualidade visando futura certificação no ISO 9001 no prazo de 5 anos.

Valores
Respeito: aos clientes fornecedores e colaboradores. Comprometimento: honrar com os compromissos. Qualidade: qualidade nos processos. Agilidade na resolução dos processos.

Fonte: Dados da Pesquisa

A MVA oferece produtos de qualidade, com tecnologia avançada, num padrão de atendimento transparente, eficiente, eficaz, cortês e respeitoso, visando a plena satisfação dos seus clientes e consumidores, para a manutenção de relacionamento duradouro.

A empresa procura sempre reparar possíveis perdas ou prejuízos decorrentes de danos causados sob sua responsabilidade aos seus consumidores e clientes, com a máxima agilidade e em menor tempo.

A empresa promove condições de trabalho que propiciem o equilíbrio entre o profissional, pessoal e familiar de todos os empregados, bem como garantir segurança e saúde no trabalho, disponibilizando para isso todas as condições e equipamentos necessários.

Matem sempre os direitos de privacidade nas informações médicas, pessoais e funcionais de cada funcionário, respeitando e valorizando a participação dos colaboradores em sindicatos, sem nenhum tipo de discriminação.

É combatida toda e qualquer forma de preconceito e discriminação, nenhum empregado ou potencial empregado recebe, ou receberá tratamento discriminatório.

É disponibilizado aos empregados de empresas prestadoras de serviços condições saudáveis e seguras no trabalho oferecidas aos seus colaboradores.

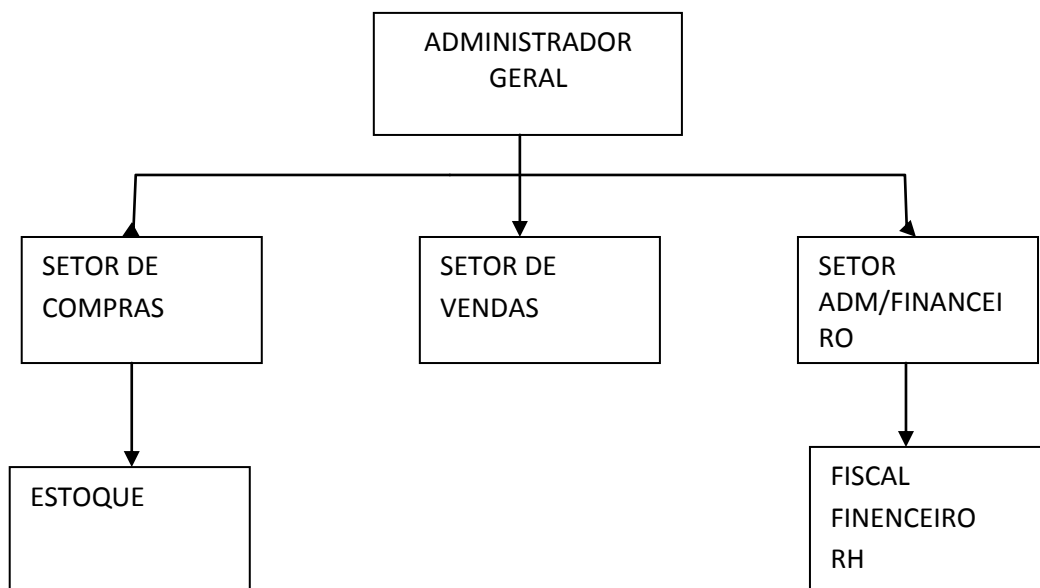
É solicitado as empresas prestadoras de serviços que seus empregados respeitem os princípios éticos e os compromissos de conduta da nossa empresa enquanto durarem os contratos.

Fornecedores e prestadores de serviços são selecionados com em critérios de qualidade, custo e pontualidade, que sejam éticos com responsabilidade social e ambiental, recusando práticas de concorrência desleal, trabalho infantil, trabalho forçado. A empresa contribui para o desenvolvimento econômico, tecnológico, social, político e cultural do Brasil, tendo parceria com instituições de ensino, para a melhoria da qualificação da mão-de-obra no setor de técnico eletrônico. Sempre que

possível interação com a comunidade local, muitas vezes com incentivos e doações, em instituições de ensino principalmente.

É adotada a política de boas práticas no que se refere a separação e eliminação do lixo produzido.

ORGANOGRAMA ATUAL



Será feito um comparativo entre como deveriam ser os processos em uma empresa como atualmente se encontra a MVA Eletrônica e como poderíamos estar melhorando os processos.

4.1 Compras

4.1.1 Processo de compras

Segundo Favaro (2012) a importância de do processo de compras é servir de prova documental dos atos praticados pela administração e seus agentes. O responsável pelo setor interessado, deve verificar em seu planejamento a necessidade de aquisição de material pelo almoxarifado a fim de manter as condições adequadas de atividade do setor.

Quando se constata a necessidade de compra, o responsável deve emitir um orçamento de compras ao responsável por compras, quem encaminhará o memorando à Direção Geral para autorização. (FAVARO, 2012).

Este memorando deve conter: descrição, especificação detalhada, padrão de qualidade e desempenho, unidade de fornecimento, quantidade, preço, condições de fornecimento, garantia e demais informações pertinentes a cada caso. O comprador não deve receber nenhum tipo de bonificação para escolher o fornecedor.

A Solicitação é gerada a partir do preenchimento correto do Formulário de Orçamento e seu envio por e-mail ao setor de Compras, a fim de levantamento de valores para posterior aprovação de compra.

4.1.2 Cotação

Segundo Favaro 2012, as cotações deverão ser realizadas mediante a Solicitação de Compra via Sistema ou e-mail com formulário de Solicitação de Orçamento, deve ainda haver a conferência e análise das cotações, conferir se o item cotado é o mesmo da solicitação, se atende marca unidade de medida, especificação técnica, etc.

Algumas outras informações como: prazo de entrega e de pagamento, se estão em conformidade com as necessidades de aquisição, se a cotação possui informações padrões, como: os contatos e dados para faturamento da empresa, logo, valores, descontos, data de validade das condições (FAVARO, 2012).

É importante que a correção da cotação seja solicitada se qualquer alteração, ou erro for detectado.

4.1.3 Autorização de compra

Favaro (2012) destaca a importância de todas as Solicitações de Compras estejam aprovadas pelo Gestor e/ ou Diretoria de Operações. E também a formalização por e-mail de qualquer mudança realizada no processo original (solicitação), como: a de marca, cor, condições, etc.

O processo aquisitivo completo contempla as seguintes:

- Processo de Compra: recebimento, análise, cotação, avaliação, negociação, emissão de OC, envio ao fornecedor.
- Aprovação Sistêmica.
- Processo de Entrega (Fornecedor): recebimento da OC pelo fornecedor até a entrega dos produtos ao Almoxarifado.
- Processo de Almoxarifado: recebimento, tratamentos internos físicos e fiscais, comunicação para retirada do material.

4.1.4 Emissão de ordem de compra

Para que uma Ordem de Compra seja emitida, é necessário que toda tratativa com o fornecedor vencedor esteja formalizada e atualizada em proposta comercial.

4.1.5 Arquivos

Todas as tratativas são arquivadas em e-mail do comprador, sistema informatizado e arquivo físico mensal.

4.1.6 Atribuições do comprador

Atribuições do Comprador	
(1)	Receber as solicitações de compras via sistema ou e-mail
(2)	Avaliar se os requisitos da solicitação foram atendidos e as informações são suficientes
(3)	Encaminhar as solicitações para cotação junto aos fornecedores aptos
(4)	Realizar acompanhamento junto aos fornecedores para os quais foram enviados
(5)	Receber as cotações e equaliza-las
(6)	Garantir as premissas para o repasse da etapa seguinte. Ex.: mínimo de cotações, preços, prazos previamente alinhados e execuções documentadas
(7)	Negociar melhores condições comerciais baseadas em preço, prazo, entrega e condições de pagamento
(8)	Enviar Ordens de Compra para os fornecedores
(9)	Realizar Follow Up junto aos Fornecedores e Clientes
(10)	Buscar novos fornecedores para análise do setor de Compras mais área

	técnica
(11)	Aprovar e cadastrar novos fornecedores
(12)	Aprovar e cadastrar novos produtos;
(13)	Estar atento as alterações de preços dos produtos e atualizar o sistema;

Fonte: FEPESMIG 2012

4.1.7 Processo de compras da MVA Eletrônica

4.1.7.1 Avaliação de fornecedores:

Os fornecedores são avaliados com base nos preços praticados no mercado, pontualidade na entrega do material e qualidade dos produtos.

4.1.7.2 Cadastro de fornecedores:

O fornecedor deverá encaminhar a empresa uma ficha cadastral, aonde informa a razão social, CNPJ, endereço completo, telefone, e-mail, regime tributário. Então este fornecedor é cadastrado.

4.1.7.3 Produtos e serviços comprados pela MVA:

- (1) Material de Consumo - Suprimentos de informática;
- (2) Equipamentos de informática para área administrativa;
- (3) Cabos;
- (4) Produtos sob encomenda;
- (5) Solicitação de serviço (calibração de equipamentos, manutenção dos equipamentos de informática e da estrutura física da empresa) e serviços terceirizados (motoboy, transportadora, prestadores de serviço em geral).

4.1.7.4 Solicitação de orçamento

As compras são realizadas conforme a necessidade que pode ser por diminuição do produto no estoque ou encomenda de cliente.

Esta solicitação pode vir da área de vendas, do estoque, da diretoria ou da necessidade percebida pelo comprador.

Este pedido é feito ou por e-mail, telefone ou ordem de compra, neste pedido o comprador indica qual é a especificação do produto, marca, quantidade, qualidade, prazo de entrega e preço, decidindo também qual a forma e prazo de entrega.

O fornecedor deve dar o aceite do pedido com a descrição de todas as informações solicitadas pelo comprador e assim que faturado, encaminhar uma cópia da nota ao comprador.

4.1.7.5 Proposta de melhorias neste setor:

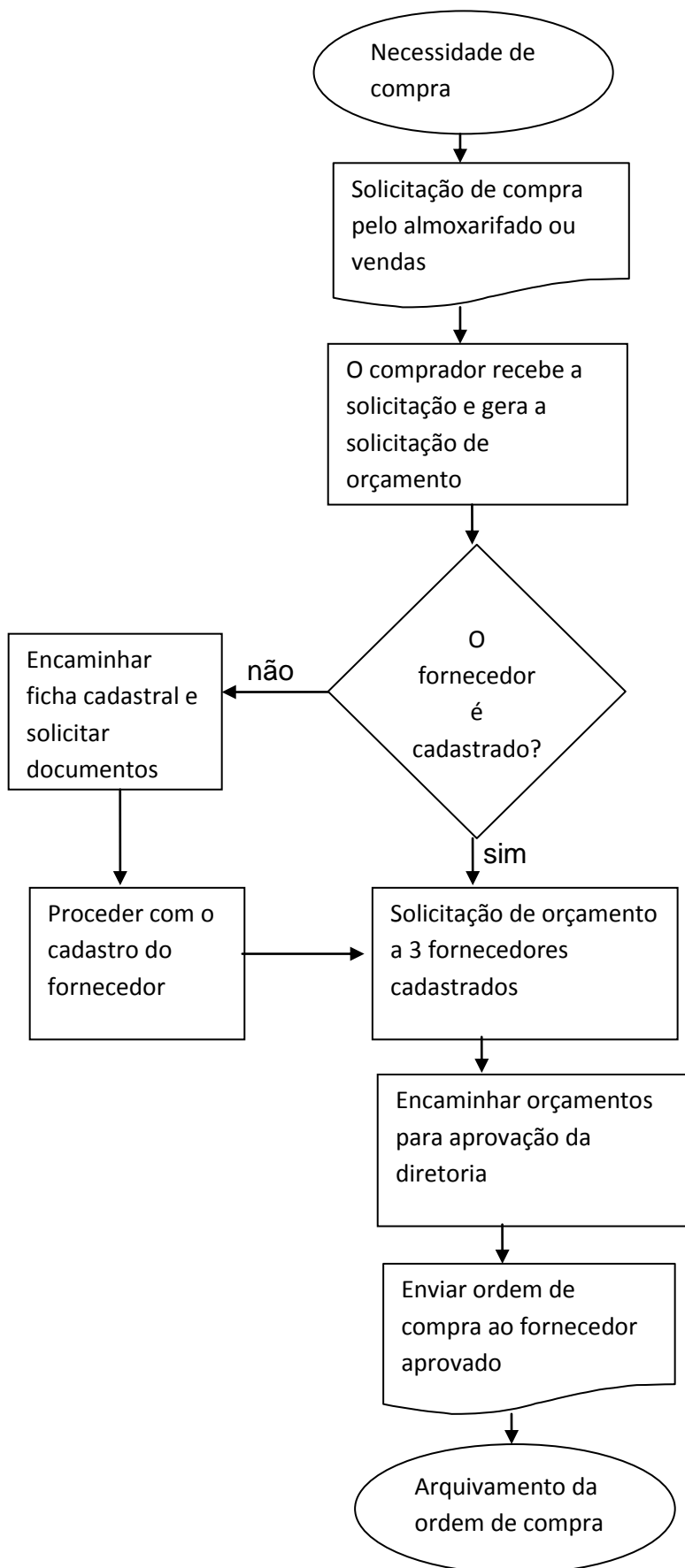
Hoje na empresa não é adotado o sistema de aprovação de compra pela diretoria, nem sempre mais de um fornecedor é cotado, trabalhamos com algumas empresas das quais somos distribuidores, portando existe um certo acomodamento com relação a procurar novos fornecedores, nestes casos a proposta é incluir no procedimento que o comprador deve entregar ao gestor mais de uma cotação para aprovação do melhor fornecedor, podendo assim diversificar o fornecedor e melhorar a relação custo benefício.

Para que não haja divergências entre o acordo do fornecedor e comprador, ou comprador e cliente, as cotações e solicitações de compra devem ser todas documentadas assinadas pelo fornecedor e aprovadas pelo diretor.

É importante também adotar uma ficha de avaliação de fornecedor, para que seja avaliado quanto aos quesitos básicos exigidos pela empresa quanto a qualidade do produto, prazo de entrega e preço, e existam pontuações que ajudem a escolher qual o melhor fornecedor para cada produto.

A empresa não possui procedimento escrito e aprovado para o setor de compras, se faz necessária a elaboração do procedimento operacional para este setor, bem como treinamento aos responsáveis.

4.1.7.6. Fluxograma do processo de compras:



4.2 Estoque

O Estoque é o local destinado à guarda, localização, segurança e preservação do material adquirido, adequado à sua natureza, a fim de suprir as necessidades operacionais dos setores integrantes da estrutura organizacional da Empresa (SOUZA, 2009).

Funções do almoxarifado:
(1) Receber e conferir os materiais adquiridos ou cedidos de acordo com o documento de compra (Nota Fiscal) ou equivalentes;
(2) Receber, conferir, armazenar e registrar os materiais em estoque;
(3) Registrar em sistema próprio as notas fiscais dos materiais recebidos;
(4) Encaminhar ao Departamento financeiro as notas fiscais para pagamento;
(5) Elaborar balancetes dos materiais existentes e outros relatórios solicitados; Preservar a qualidade e as quantidades dos materiais estocados;
(6) Viabilizar o inventário anual dos materiais estocados;
(7) Garantir que as instalações estejam adequadas para movimentação e retiradas dos materiais visando um atendimento ágil e eficiente;
(8) Organizar e manter atualizado o registro de estoque do material existente;
(9) Propor políticas e diretrizes relativas a estoques e programação de aquisição e o fornecimento de material de consumo;
(10) Estabelecer normas de armazenamento dos materiais estocados;
(11) Estabelecer as necessidades de aquisição dos materiais de consumo para fins de reposição de estoque, bem como solicitar sua aquisição.

Fonte: Souza, 2009

Segundo Souza 2009, os principais objetivos de um Almoxarifado são assegurar que o material esteja armazenado em local seguro e na quantidade ideal de suprimento; impedir que haja divergências de inventário e perdas de qualquer natureza; preservar a qualidade e as quantidades exatas; possuir instalações adequadas e recursos de movimentação e distribuição suficientes a um atendimento rápido e eficiente.

A eficiência de um Almoxarifado depende da redução das distâncias internas percorridas pela carga, da melhor utilização de sua capacidade volumétrica.

A organização funcional de um Almoxarifado pode ser resumida em receber para guarda e proteção os materiais adquiridos pela empresa, entregar os materiais aos seus usuários mediante requisições autorizadas, manter atualizados os registros necessários. (SOUZA 2009).

Embora não haja menção na estrutura organizacional do Almoxarifado, o controle deve fazer parte do conjunto de atribuições de cada setor funcional envolvido, sendo: recebimento, armazenagem e distribuição. O controle deve fornecer a qualquer momento as quantidades que se encontram à disposição em processo de recebimento, as devoluções ao fornecedor e as compras recebidas e aceitas (SOUZA 2009).

4.2.1 Etapas do processo

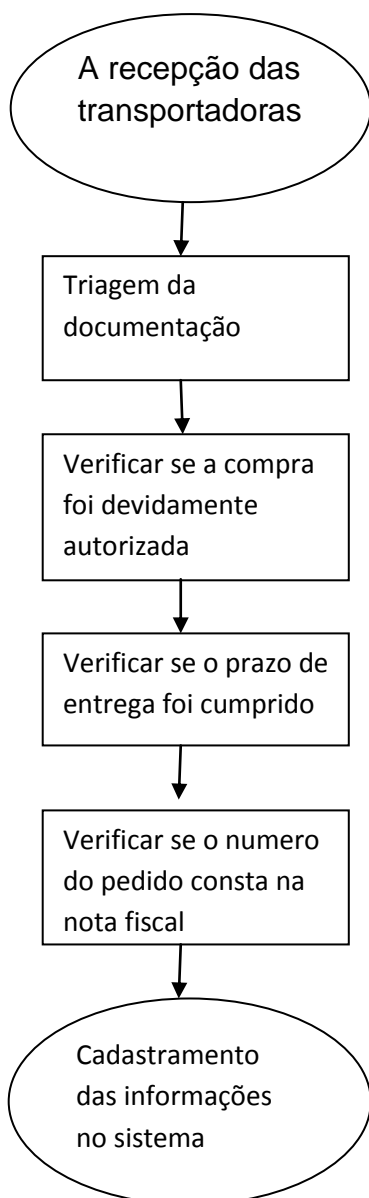
As etapas podem ser segregadas, cada uma com sua peculiaridade.

4.2.2 Recebimento

É a atividade intermediária entre as tarefas de compra e pagamento ao fornecedor, sendo de sua responsabilidade a conferência dos materiais destinados à empresa. Tendo como principais atribuições:

- (1) coordenar e controlar das atividades de recebimento e devolução de materiais;
- (2) analisar a documentação recebida, verificando se a compra foi autorizada;
- (3) controlar dos volumes declarados na Nota Fiscal e no Manifesto de Transporte com os volumes a serem efetivamente recebidos;
- (4) proceder com a conferência visual, verificando as condições da embalagem quanto a possíveis avarias na carga transportada;
- (5) conferir quantitativa (no que diz respeito a quantidade recebida) e qualitativamente (avalia a qualidade do material recebido, quanto a defeitos, especificações, etc) dos materiais recebidos;
- (6) decidir pela recusa, aceite ou devolução, conforme o caso;
- (7) providenciar a regularização da recusa, devolução ou da liberação de pagamento ao fornecedor;
- (8) liberar o material desembaraçado para estoque no Almoxarifado.

Segundo Souza 2009, o recebimento compreende quatro fases:



Souza, (2009) explica que as compras não autorizadas ou em desacordo com a programação de entrega devem ser recusadas, transcrevendo-se os motivos no verso da Nota Fiscal. Outro documento que serve para as operações de análise de avarias e conferência de volumes é o "Conhecimento de Transporte Rodoviário de Carga", que é emitido quando do recebimento da mercadoria a ser transportada.

O exame para constatação das avarias é feito através da análise das cargas, da observação das embalagens, quanto a evidências de quebras, umidade, dentre outros danos.

Os materiais que passaram por essa primeira etapa devem ser encaminhados ao Estoque. Para efeito de descarga do material no Almoxarifado, a recepção é

voltada para a conferência de volumes, confrontando-se a Nota Fiscal com os respectivos registros e controles de compra.

4.2.2.3 Conferência Quantitativa:

É a atividade que verifica se a quantidade declarada pelo fornecedor na Nota Fiscal corresponde efetivamente à recebida.

4.2.2.4 Conferência Qualitativa:

A análise de qualidade efetuada pela inspeção técnica visa garantir o recebimento adequado do material. São utilizados no processo de inspeção: a especificação de compra do material e alternativas aprovadas; desenhos e catálogos técnicos; dentre outros. A depender da quantidade, a inspeção pode ser total ou por amostragem, utilizando-se de conceitos estatísticos.

A análise visual tem por finalidade verificar o acabamento do material, possíveis defeitos, danos à pintura, etc. A análise dimensional tem por objetivo verificar as dimensões dos materiais, tais como largura, comprimento, altura, espessura, diâmetro.

4.2.2.5 Regularização:

É controle do processo de recebimento, pela confirmação da conferência qualitativa e quantitativa, respectivamente, por meio do laudo de inspeção técnica e pela confrontação das quantidades conferidas e faturadas. O processo de Regularização poderá dar origem a uma das seguintes situações:

- (1) Liberação de pagamento ao fornecedor;
- (2) Liberação parcial de pagamento ao fornecedor;
- (3) Devolução de material ao fornecedor;
- (4) Reclamação de falta ao fornecedor;
- (5) Entrada do material no estoque.

Os procedimentos de regularização, visando à confrontação dos dados, objetivando recontagem e aceite ou não de quantidades remetidas em excesso pelo fornecedor, envolvem os seguintes documentos:

- (1) Nota Fiscal;
- (2) Conhecimento de transporte rodoviário de carga;
- (3) Documento de contagem efetuada;
- (4) Relatório técnico da inspeção;
- (5) Especificação de compra;
- (6) Catálogos técnicos;
- (7) Desenhos.

O material em excesso ou com defeito será devolvido ao fornecedor, o mais rapidamente possível, quando detectado desacordo.

4.2.2.6 Armazenagem:

A armazenagem dos materiais no Almojarifado necessitam cuidados especiais, que devem ser definidos no sistema de instalação e no layout adotado, proporcionando condições físicas que preservem a qualidade dos materiais, objetivando a ocupação plena do ambiente e a ordenação da arrumação.

Compreende as fases da armazenagem dos materiais:

- (1) Verificação das condições de recebimento do material
- (2) Identificação do material
- (3) Guarda na localização adotada
- (4) Informação da localização física de guarda;
- (5) Verificação periódica das condições de proteção e armazenamento
- (6) Separação para distribuição

Para o melhor aproveitamento do estoque alguns cuidados devem ser tomados:

- Máxima utilização do espaço;
- Efetiva utilização dos recursos disponíveis (mão de obra e equipamentos);
- Pronto acesso a todos os itens;
- Máxima proteção aos itens estocados;
- Boa organização;
- Satisfação das necessidades dos clientes.

Dependendo das características do material, a armazenagem pode dar-se em função de parâmetros como: fragilidade, combustão, volatilização, oxidação, explosão, intoxicação, radiação, corrosão, volume, peso, forma.

4.2.3 Como é o processo atual na MVA

4.2.3.1 Transporte dos produtos:

Os produtos podem ser transportados via transportadora, sedex, ou motoboy, e isso vai depender do tamanho e peso do produto, distância do destinatário, quem determina qual o melhor tipo de transporte é o comprador.

4.2.3.2 Recebimento:

4.2.3.3. Conferencia dos produtos:

Quando o produto é entregue na empresa, o responsável pelo recebimento deve conferir a integridade da embalagem, caso o produto seja frágil, deve também conferir a integridade do produto.

Conferir se a quantidade e a descrição do produto é a mesma do pedido, se tudo estiver conforme o produto é aceito, caso não, o produto não é recebido e no verso da nota é descrito o motivo da recusa.

Quando é recebida a nota fiscal, deve-se verificar se os dados desta nota são corretos, se a quantidade descrita é a mesma recebida, se o valor confere com o pedido.

4.2.3.4. Guarda das mercadorias:

Assim que as notas e as mercadorias são conferidas os produtos são guardados no estoque, não existe um procedimento específico para isso.

4.2.3.5. Entrada das notas e mercadorias:

Após recebidos os produtos, as notas são devidamente cadastradas no sistema, todos os campos de entrada de nota fiscal devem ser preenchidos exatamente igual esta descrito na nota, esta entrada de nota alimenta o estoque e o contas a pagar.

4.2.3.6. Controle de estoque:

Periodicamente o estoque deve ser contado e conferido com o sistema, para que não existam divergências entre o sistema e o estoque físico. Para tal é emitido um relatório e as peças são contadas, caso haja alguma divergência, esta é corrigida no sistema.

4.2.3.7. Não conformidades:

A não integridade das embalagens, produto com prazo de validade expirado, ou alguma alteração de padrão do produto são consideradas não conformidades, as não conformidades que comprometam a qualidade do produto, são corrigidas com a não aceitação do recebimento do produto, neste caso a nota é devolvida juntamente com o produto, e no seu verso vai por escrito o motivo da não aceitação, produtos com divergência do pedido, são devolvidos da mesma maneira.

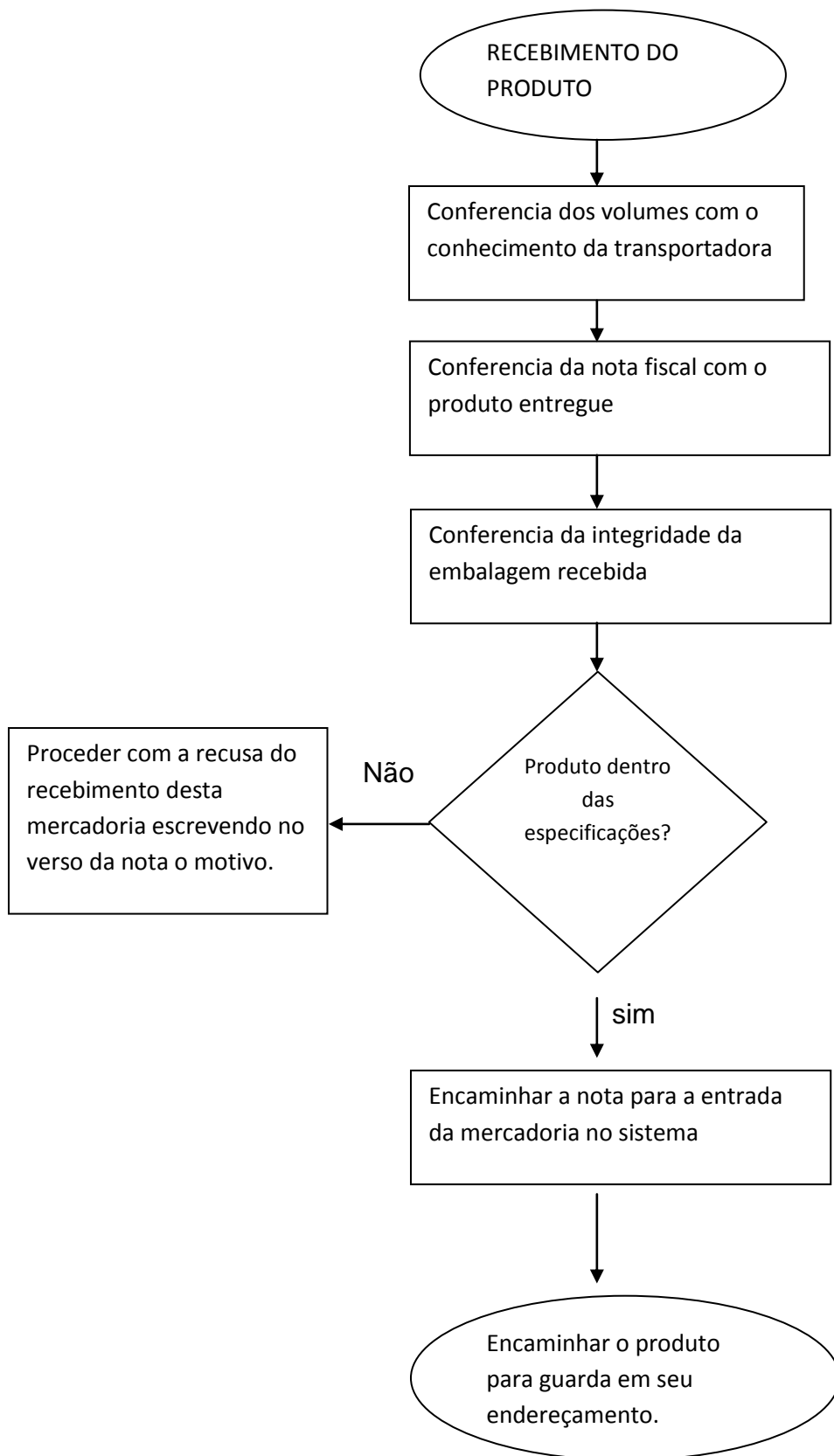
Quando a não conformidade só é detectada após o recebimento, o setor de compras entra em contato com o fornecedor e negocia a devolução, que é realizada com nota de devolução.

4.2.4. Proposição de melhoria neste setor

PROBLEMAS ENCONTRADOS	MELHORIAS SUGERIDAS
Atualmente o estoque é uma vez ao ano, no final do período para balanço, o que dificulta o controle efetivo do estoque uma vez que este é movimentado diariamente.	Formular um plano de controle mensal de estoque, diminuindo a margem de erro entre o que consta no sistema e o que efetivamente tem no estoque.
Não existe hoje na empresa um plano para armazenamento dos produtos que facilitem a guarda, separação e contagem do estoque.	Reorganizar o estoque conforme o giro, peso e tamanho das mercadorias, Os produtos que possuem maior giro devem ficar mais ao alcance do separador.
O espaço físico da empresa também não está mais comportando seu estoque.	
Não há uma ordem dos pequenos componentes que sigam uma sequência numérica para facilitar a localização.	guardar conforme a marca e o modelo do produtos, de modo que cada produto fique armazenado com seu grupo, organizado em ordem de tamanho ou código.
Existem furos no estoque já que o mesmo é movimentado diariamente e controlado efetivamente anualmente. O controle é ineficiente.	Habilitar o sistema operacional para que o mesmo avise quando o estoque dos produtos de grande giro chegarem a o limite mínimo estipulado.
Não existem procedimentos documentados treinamentos para este setor.	Elaborar um procedimento operacional para este setor e proceder com os respectivos treinamentos para que exista um padrão. Elaborar um fluxograma.

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.4.1. Fluxograma do processo



4.3. Cadastro de clientes

Conforme Resende, José F.B. (2008) o atual cenário econômico tem feito a concorrência ser cada vez maior, e num esforço de conquistar e manter os clientes, várias estratégias tem sido utilizadas, e a busca por controles eficientes de cadastro, análise de crédito e uma cobrança efetiva podem contribuir muito com empresas que procuram continuidade.

Uma das estratégias muito eficientes segundo Resende Apud SEBRAE (2008) é a fidelização e alavancagem de receitas através da concessão de créditos aos clientes.

Podemos entender como cadastro o conjunto de dados e informações sócio-econômicas, e gerais sobre a qualificação dos clientes de bancos, financeiras e sociedades empresariais. Resende apud SEBRAE (2008).

Ainda segundo SEBRAE para dar crédito aos clientes é necessário colher informações detalhadas, conhece-los melhor e formar um conceito positivo a respeito deles.

A falta de cuidados na análise de crédito e nas informações corretas fornecidas pelo cliente pode resultar em um dos problemas enfrentados pelas empresas: a inadimplência.

Os principais fatores que podemos atribuir a inadimplência são: dificuldades financeiras, desemprego, falta de controle nos gastos, compra para terceiros, atraso de salário, redução de renda, doença, má fé, o risco é ainda maior em tempo de crise. (RESENDE, 2008).

Para diminuir os riscos de inadimplência Rezende (2008) indica que o fornecedor deve conhecer bem suas causas, para então usar táticas preventivas, confirmar sempre os dados do cliente, como telefone, endereço, consulta ao serviço de proteção ao crédito, em casos de cliente antigo, o cadastro deve ser atualizado sempre, trabalhar com cartões de débito e crédito diminuem o risco de inadimplência.

A ficha cadastral é de total importância visando formar um conceito a respeito da capacidade e condições do cliente principalmente se o mesmo for liberado para pagamento a prazo. (RESENDE, 2008).

Os dados registrados na ficha cadastral devem ser retirados de documentos do cliente como Identidade, comprovante de endereço, CPF, comprovante de renda,

declaração do imposto de renda, quando se trata de pessoa jurídica, contrato social e cartão de CNPJ. (RESENDE, 2008).

A atualização do cadastro deve ser uma prática rotineira.

Análise de crédito:

O conceito de crédito pode ser descrito como confiança que inspira uma pessoa; boa fama, confiança que uma dívida será paga. (RESENDE apud MELHORAMENTOS, 1992).

Para Resende (2008) o objetivo da análise de crédito é identificar os riscos nas situações de concessões de valores e evidenciar conclusões quanto a capacidade de amortização do tomador, além de proporcionar recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de crédito a conceder.

Segundo Resende (2008 apud Blatt 1999), a análise de crédito é um processo organizado para analisar dados possibilitando o levantamento das questões acerca do cliente tomador de crédito.

Resende(2008) explica que existem duas técnicas de análise de crédito, a subjetiva que é baseada no julgamento humano, feeling, nas relações no conhecimento, indicações de terceiros, e a objetiva que é baseada em processos estatísticos, matemáticos de ampla precisão.

O uso das duas é importante pois enquanto a objetiva é possível analisar fatores de caráter, capacidade, capital e condições de pagamento a subjetiva é realizada através do julgamento do agente de crédito, baseada na experiência e habilidade do mesmo.

4.3.1 Como funciona atualmente na MVA

4.3.1.1 Primeira compra:

É solicitada ficha cadastral do cliente, esta deve conter razão social, cnpj, inscrição estadual, endereço completo, telefone, e-mail para emissão de nota fiscal eletrônica, tipo de cliente, esta ficha é encaminhada ao setor de cadastro ou financeiro. Se for cadastro para venda a vista, os dados são lançados no sistema salvos e a nota pode ser faturada.

Se for compra a prazo, deverá ser consultado a situação de crédito na Associação Comercial do Paraná (ACP), deverá ser avaliado se não há restrições

financeiras, data de fundação da empresa, se houve e a data de troca dos sócios, se há restrições nos sócios, informações de movimentação da empresa.

Deverá também ser consultada referencia comercial do cliente, perante seus fornecedores, pelo menos 3. Esta referencia deve ser questionada quanto a desde quando é cliente, data da ultima compra, prazo e forma de pagamento, qual o limite de credito e se o cliente é pontual nos pagamentos. De posse destas informações, esta ficha deve ser analisada e aprovada pelo setor financeiro o qual libera ou não o crédito.

Caso não haja nenhuma restrição este cadastro é aprovado para fatura imediatamente, se a compra for feita naquele dia.

Caso seja uma compra futura, na data da compra será novamente consultado o SERASA para liberação do credito, então o cadastro ficará com a informação (cliente liberado, verificar ACP antes da primeira compra).

Nesta primeira compra se o cliente não tiver nenhuma restrição, é liberado o credito.

4.3.1.2. Aumento de limite:

Quando o limite do cliente não é suficiente para a compra que ele deseja fazer, é necessário aumentar este limite, quando é um cliente antigo, que compra sempre e não tem restrições, este aumento é feito na hora com autorização do financeiro. Quando é a segunda compra faturada do cliente (e a primeira ainda não venceu), ou é um cliente sem muitas referencias, é necessário realizar nova consulta na associação comercial (ACP), caso esteja sem nenhuma restrição, é concedido o credito, caso haja alguma restrição o cliente é informado que não é possível nova compra faturada, somente a vista.

4.3.1.3 Quando o cliente está inativo:

Quando o cliente fica mais de um ano sem comprar o cadastro dele é inativado, ele fica sem limite de compra. Para que ele volte a ter credito solicitamos que ele encaminhe uma nova ficha cadastral, com esta iremos confirmar os dados no sistema, é também realizada uma nova consulta na ACP e também as

referencias comerciais, bem como o histórico que ele tinha com a nossa empresa antes de ficar inativo.

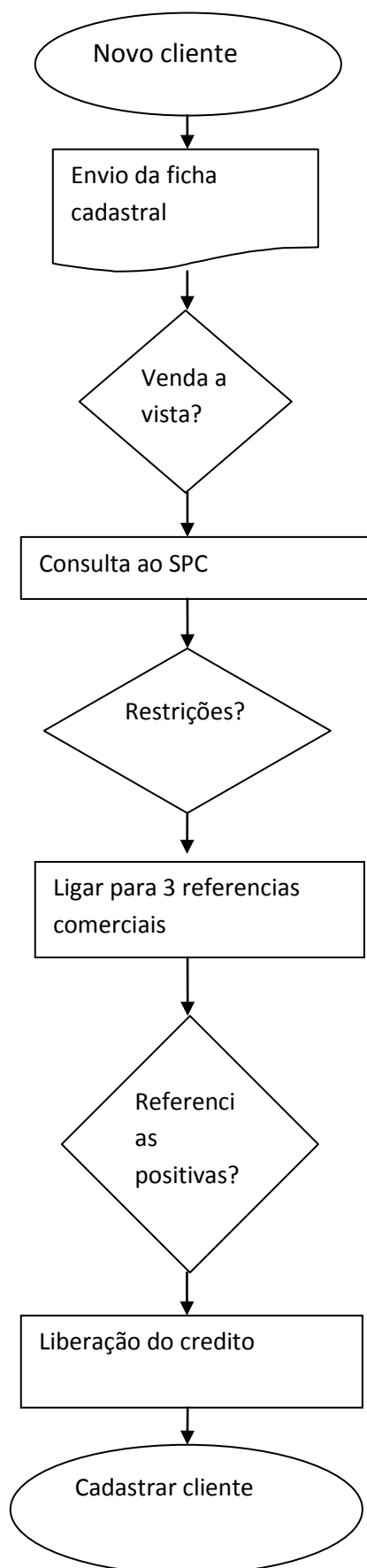
Se não houver nenhuma restrição no SERASA, e as referencias forem positivas, bem como o histórico de pagamentos a nossa empresa o cadastro para fatura é reativado.

Caso haja alguma pendencia, o cadastro será liberado apenas a vista.

4.3.2. Melhoria sugerida

PROBLEMAS ENCONTRADOS	SUGESTÃO DE MELHORIAS
Mesmo com todas a análise de credito feita, ainda temos um nível um pouco elevado de inadimplência, muitas vezes por má fé do cliente.	Elaborar um processo mais criterioso com relação a liberação de credito, estipular que as primeiras compras sejam a vista; estipular limites com base no capital social do cliente, etc.
Encontramos algumas vezes cadastro duplicado de cliente.	Fazer uma varredura por todo o sistema para inativar cadastros duplicados, solicitar ao suporte do sistema que bloqueie mais de um cadastro com o mesmo cnpj.
Não existe uma ficha cadastral especifica da empresa para o cadastro dos clientes, cada um manda sua ficha ou ainda dados por e-mail.	Formular uma ficha cadastral única para preenchimento pelo cliente que solicita cadastro, contendo todas as informações necessárias para o cadastro completo.
Muitas vezes os dados do cliente estão desatualizados o que gera erro no faturamento.	Bloquear o sistema quando faz muito tempo que o cliente não compra, obrigando assim a atualizar o cadastro.

4.3.2.1. Fluxograma do setor de cadastro



4.4. Vendas

O vendedor funciona como uma ligação da organização com o seu cliente. Para muitos clientes o vendedor é a organização, por essa razão deve ser dada a devida importância à estruturação da força de vendas, assim como, objetivos e estratégias bem traçadas. (Cesar, 2009)

Ainda segundo Cesar (2009) um profissional de vendas trabalha em conjunto com seus clientes, buscando informações, examinando suas necessidades e sugerindo produtos adequados as necessidades detectadas e oferecendo um serviço de pós-venda que renda a satisfação desejada. A importância da força de vendas se dá em qualquer organização, seja ela de grande, médio ou pequeno porte. Os profissionais de vendas constituem a força dinâmica do mundo dos negócios atuais.

Segundo Oliveira (2009) a gerencia de vendas deve preocupar-se com o desenvolvimento das habilidades de seus vendedores, as técnicas de vendas podem ser determinantes para a empresa, e melhorar o desempenho dos vendedores significa melhorar o nível de atendimento, conseqüentemente adicionando benefícios aos produtos.

Requisitos para um vendedor competente:

Características pessoais	Vestuário Tom de voz Educação Postura
Características de personalidade	Dinamismo e versatilidade Habilidades em relações humanas Esponsabilidade e determinação Tomador de decisões Administração do tempo

Fonte : Oliveira 2009

4.4.1.O processo de vendas

4.4.1.1 procura e avaliação de clientes:

Os vendedores devem selecionar os clientes que aumentam o retorno, já que a o tempo limita a capacidade de vender, uma maneira de selecionar os clientes mais qualificados seria através de indicação de novos clientes pelos já existentes,

contatos com pessoas influentes, conversas, uso de um vendedor junior para prospecção, feiras, exposições, listas telefonicas, indicações.

4.4.1.2. Abordagem

A aparência é importante na abordagem inicial, bem como, os contatos devem ser feitos com hora marcada, usando sempre de honestidade e sinceridade.

A entrevista deve ser sempre iniciada com a apresentação pessoal do vendedor, e da empresa; deve ser feita a demonstração ou comentário do produto, exigir a participação do cliente fazendo perguntas, elogio também é uma forma simpática de despertar atenção das pessoas.

4.4.1.3. Apresentação de vendas:

Em qualquer tipo de apresentação devc-se considerar os objetivos de um processo de vendas: atenção, interesse, desejo e ação (AIDA).

Uma apresentação desejável necessita de treinamento e desenvolvimento de habilidades tecnicas, ela decve ser simples e fácil de ser entendida, deve despertar o interesse do cliente e tirar dele resopstas positivas.

4.4.1.4. Tratamento das objeções:

Quando as objeções são verdadeiras, tornam-se um passo para o fechamento da venda, pois demonstra que o cliente tem realmente interesse no produto, deve-se então planejar respostas e adapta-las a cada situação para ganharmos o cliente.

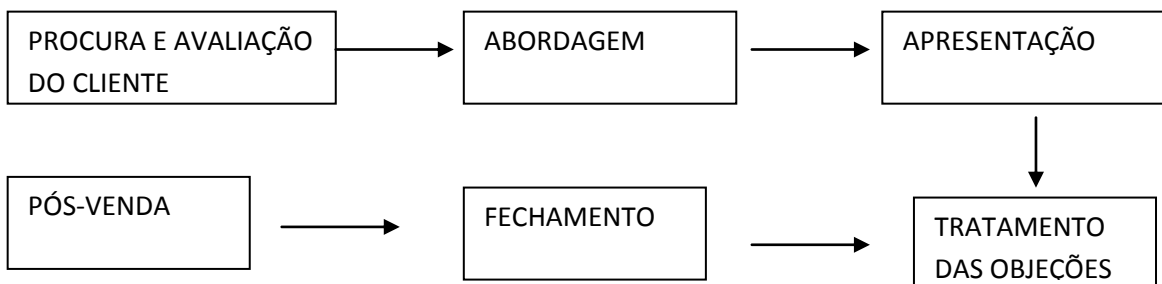
4.4.1.5. Fechamento:

Este pode ser direto, fazendo diretamente a solicitação de compra, formando barreiras, fazendo perguntas aonde o cliente responda sim ou fazendo ofertas especiais na qual o cliente sinta-se motivado a comprar.

4.4.1.6. Pós-venda:

É o momento de cumprir as promessas, o cliente fechou a compra, então quer que tudo seja como o prometido, todo esforço deve ser feito para proporcionar um alto nível de satisfação do cliente.

4.4.2. Processo de vendas



4.4.3. Processo de vendas atual da MVA

Os clientes chegam até a empresa de 03 maneiras: pedido de material por e-mail, por telefone e no balcão, os que fazem compra por e-mail geralmente encaminham ordem de compra por e-mail para o vendedor que geralmente o atende, este consulta no estoque e sistema a disponibilidade do produto, e o valor, caso não tenha o produto a pronta entrega, é gerado um pedido ao comprador para pesquisar o valor e a disponibilidade de compra deste produto, bem como prazo de entrega. Da mesma maneira ocorre por telefone e no balcão, mas nestes casos nem sempre são encaminhadas ordem de compra.

Quem preenche e emite a nota fiscal que é eletrônica é o próprio vendedor, que em caso de dúvidas sobre impostos consulta o setor fiscal. As notas fiscais apenas são emitidas para os clientes que possuem cadastro, os demais recebem cupom fiscal.

Nenhum setor na empresa é comissionado, os vendedores recebem salário fixo, e a empresa também não tem metas estipuladas.

Quando a nota possui ST, ela é emitida e encaminhada ao setor fiscal para que este calcule a ST, gere a GNRE pague a mesma e só então devolva para que o vendedor a entregue ao cliente.

No balcão: o cliente vem até a empresa e retira o material na hora, no balcão.

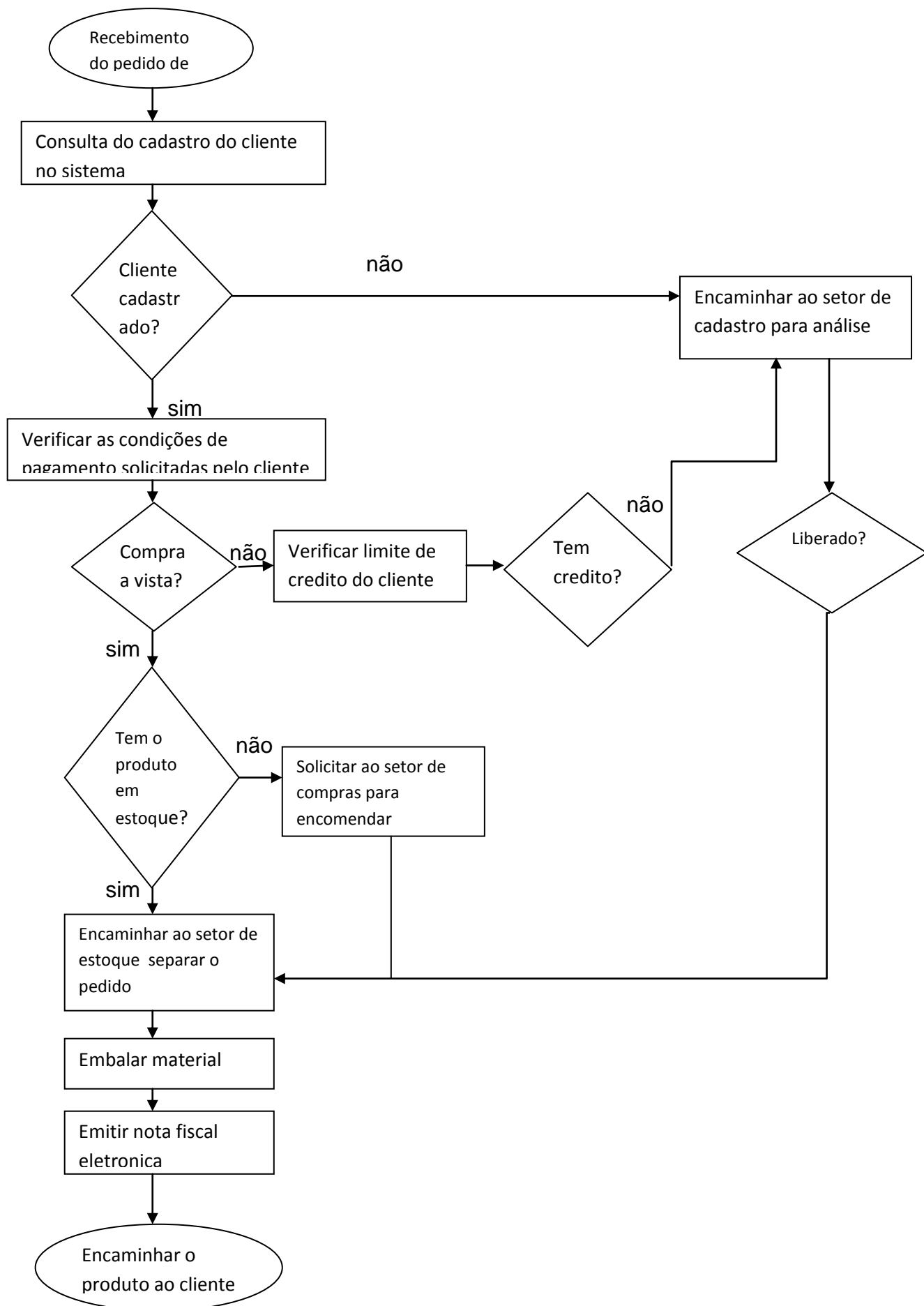
- (1) E-mail: por e-mail deve encaminhar a ordem de compra ou pedido por escrito do produto

- (2) Telefone: caso queira faturar deve encaminhar via e-mail a ordem de compra ou solicitação por escrito do material
- (3) Emissão de nota fiscal eletrônica: para emitir a nota fiscal eletrônica o cliente precisa estar cadastrado, caso não seja cadastrado e a compra for a vista, ele é cadastrado na hora pelo próprio vendedor e em seguida é emitida a nota, caso seja faturado deve-se seguir o procedimento de cadastro de clientes.
- (4) Emissão de cupom fiscal: para a emissão de cupom fiscal não há a necessidade do cliente ser cadastrado, pois não saem os dados do cliente no cupom, o cupom também tem validade fiscal.

4.4.4. Sugestão de melhorias

PROBLEMAS ENCONTRADOS	SUGESTÃO DE MELHORIAS
Não existe um procedimento adequado para o setor,	Elaborar um procedimento e treinar os vendedores;
Nas compras no balcão nem sempre é cobrada a ordem de compra;	Quando for comprar para a empresa alguém que não seja o proprietário ou conhecido, solicitar autorização por escrito do responsável pela empresa.
Não existe pós venda;	Criar uma política de pós vendas
A empresa hoje não trabalha com metas;	Começar a introduzir o cumprimento de metas aos vendedores.
Não são feitas visitas aos clientes	Criar uma rotina de visita aos clientes.

4.4.4.1. Fluxograma do setor



4.5.Setor financeiro

Segundo Lago (2007) o departamento financeiro é responsável pela administração dos recursos financeiros da empresa., o que significa assessorar a empresa como um todo, no sentido de fazer com que os ganhos por ela obtidos sejam suficientes não só para cobrir todos os gastos do dia-a-dia, mas também para gerar lucros. Sendo assim o departamento financeiro é um setor fundamental para qualquer empresa, seja ela grande ou pequena, pública ou privada e tenha ou não fins lucrativos.

É um setor que exige alguma habilidade para a matemática, além de raciocínio lógico e concentração. Afinal, esse é um setor que lida com registro e movimentação de valores, pagamentos, cálculos variados e, qualquer erro pode representar um prejuízo para a empresa.

Concentração e disciplina são requisitos importantes para qualquer trabalho administrativo, mas na área financeira a dose de atenção e responsabilidade deve ser ainda maior.

O setor financeiro de uma empresa deve ser organizado e funcionar de acordo com os padrões de qualidade estabelecidos do desenvolvimento do trabalho. Este setor também deve contar com pessoas de extrema confiança, que preze pela ética e o compromisso de suas atividades.

4.5.1. Funções do Departamento Financeiro

Cabe ao departamento financeiro trabalhar com os recursos da empresa, para que esta continue se desenvolver e crescer explica Lago (2007), ele ainda comenta que as funções deste departamento geralmente se dividem em planejamento financeiro, aquisição e controle de recursos e distribuição de recursos.

4.5.1.1. Planejamento financeiro:

Tem como objetivo garantir que as metas estabelecidas sejam cumpridas, estabelecendo como realizar as ações necessárias, quando elas precisarão ser executadas; por quem serão feitas; quanto vai custar.

Em síntese, o planejamento financeiro precisa apresentar a fonte dos recursos, ou seja, de onde sairá o dinheiro necessário para se realizar o que foi planejado. Algumas possibilidades seriam:

Cabe também ao departamento financeiro analisar a viabilidade de um projeto ou de um investimento específico. Isso porque, às vezes, tem-se a intenção de se realizar uma atividade e, após estudo e análise, verifica-se que é impossível realizá-la por muitas razões, dentre elas a questão financeira. Um projeto pode ser muito bom, mas, se o montante de recursos necessários ao seu empreendimento for superior à capacidade financeira da empresa, esse projeto deve ser descartado.

4.5.1.2. Aquisição e controle de recursos:

Qualquer empresa, seja grande e com muitas filiais ou mesmo uma unidade de menor porte, realiza rotineiramente operações que visam manter o seu negócio em dia. São pagamentos de contas, impostos, compras de mercadorias e produtos, etc. Ou seja, são gastos diários necessários para o negócio funcionar. Fica claro, portanto, que a empresa precisa de dinheiro no seu dia-a-dia e que muitos gastos são necessários. Cabe à administração financeira não deixar que falem recursos para as atividades rotineiras.

4.5.1.3. Distribuição de recursos:

Todos os departamentos de uma empresa necessitam de recursos. E os recursos financeiros devem ser otimizados, ou seja, devem ser aplicados de maneira eficaz. Sendo assim, para que o departamento comercial possa vender, é necessário ter mercadorias no estoque. Mas, para que elas estejam no estoque, é preciso comprá-las. E, para que as compras sejam efetuadas, é preciso pagar por elas. (LAGO, 2007)

4.5.2. Atividades desenvolvidas no departamento financeiro

- (1) Controle bancário: têm como responsabilidade controlar todas as movimentações bancária da empresa, extratos, pagamentos, emissão de cheques, tarifas cobradas, investimentos, empréstimos e dentre outros.

- (2) Planejamento financeiro: responsável por elaborar o fluxo de caixa, buscar alternativas de investimentos e financiamentos e, além disso, analisa toda a estrutura de capital da empresa.
- (3) Contas-à-receber: Controla todas as receitas geradas pela empresa.
- (4) Contas-à-pagar: responsável por controlar os pagamentos realizados pela empresa, por exemplo: fornecedores, colaboradores, impostos e dentre outros..
- (5) Tesouraria: Controla todo o dinheiro gerado, os gastos, as notas de gastos que entram e saem da empresa.
- (6) Auditoria: avalia os registros de contabilidade ou de qualquer outra atividade que envolva recursos financeiros da empresa.
- (7) Faturamento: área que cuida da preparação e envio das contas.

4.5.3. Setor financeiro na MVA Eletrônica

O setor financeiro é responsável pelo contas-à-pagar, contas-à-receber, pelo setor fiscal pelo RH, pelo caixa, pelas contas de banco, liberação de créditos.

Como todos os outros setores ainda não possui procedimentos documentados das suas atividades, atualmente possui uma única pessoa que controla todos os processos.

4.5.3.1. Liberação de créditos:

Assim que o setor de cadastro faz todas as consultas necessárias para a liberação do crédito para o cliente, ele passa para o setor financeiro para que o mesmo diga com base nas informações se libera ou não o crédito solicitado pelo cliente, bem como aumento de limite e liberação de clientes inadimplentes ou inativos.

É analisado para a liberação de crédito para clientes novos, há quanto tempo a empresa esta aberta, se tem ocorrência no SPC, se teve troca de sócios recentemente, valor do capital social, também são analisados 03 referências comerciais, qual o produto quer comprar e o valor que deseja comprar.

4.5.3.2. Controle dos bancos:

Diariamente é verificado o extrato bancário para ver o saldo e os depósitos efetuados no dia útil anterior.

4.5.3.3. Contas-à-receber:

Diariamente é retirado o extrato detalhado dos boletos liquidados, e gerado o arquivo de retorno, este arquivo de retorno alimenta o sistema da loja, fazendo com que baixe automaticamente todas as contas pagas no dia anterior.

São localizados também os depósitos efetuados no dia anterior e baixado no sistema.

O relatório de inadimplência é verificado semanalmente, e é quando o responsável pelo setor financeiro liga para os devedores tentando fazer um acordo para o pagamento.

4.5.3.4. Contas-à-pagar:

As contas são pagas diariamente, via banco pelo DDA, por boletos de fornecedores que não utilizam o DDA ou por depósito em conta.

Quando o produto chega com a nota, no momento de lançamento da nota é alimentado também a parte do sistema do contas-à-pagar. E uma cópia na nota bem como alguns boletos são armazenados em uma pasta diária, as contas-à-pagar no dia, são conferidas pelas notas na pasta e pelo registro no sistema, qualquer alteração, é comunicado ao comprador para que verifique porque esta diferente.

Inadimplentes

Após 05 dias de atraso o sistema bloqueia para fatura, entramos em contato com o cliente por e-mail e telefone tentando que o mesmo efetue o pagamento, caso isso não ocorra, o título é protestado e o cliente fica sem crédito.

4.5.4. Proposta de melhoria

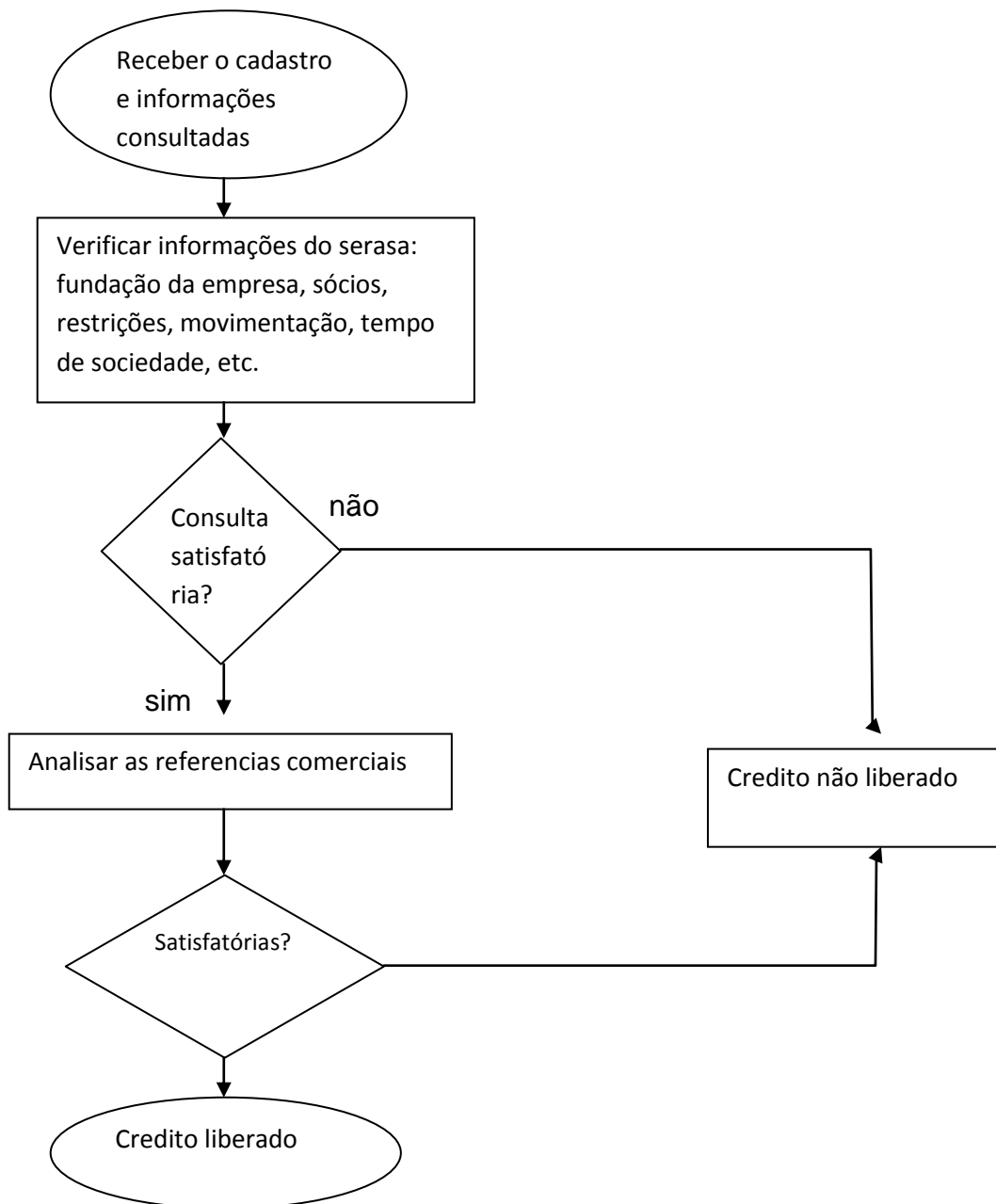
PROBLEMAS ENCONTRADOS	SUGESTÃO DE MELHORIAS
Falta de procedimentos documentados	Elaboração e documentação dos procedimentos
Uma única pessoa que controla todos os processos	Contratação de um assistente
Necessidade de um controle maior no contas a receber	<ul style="list-style-type: none">- Melhorar o sistema de envio de boletos- ligar para o cliente no dia seguinte ao vencimento da nota a qual não foi localizado o pagamento.- bloquear para faturamento 1 dia após o vencimento.

Este é um setor que tem o melhor controle de sistema operacional, pois tudo que é feito é documentado e inserido nos dados do computador, a principal dificuldade acaba sendo a falta de tempo de ficar entrando em contato com clientes que atrasam pagamentos.

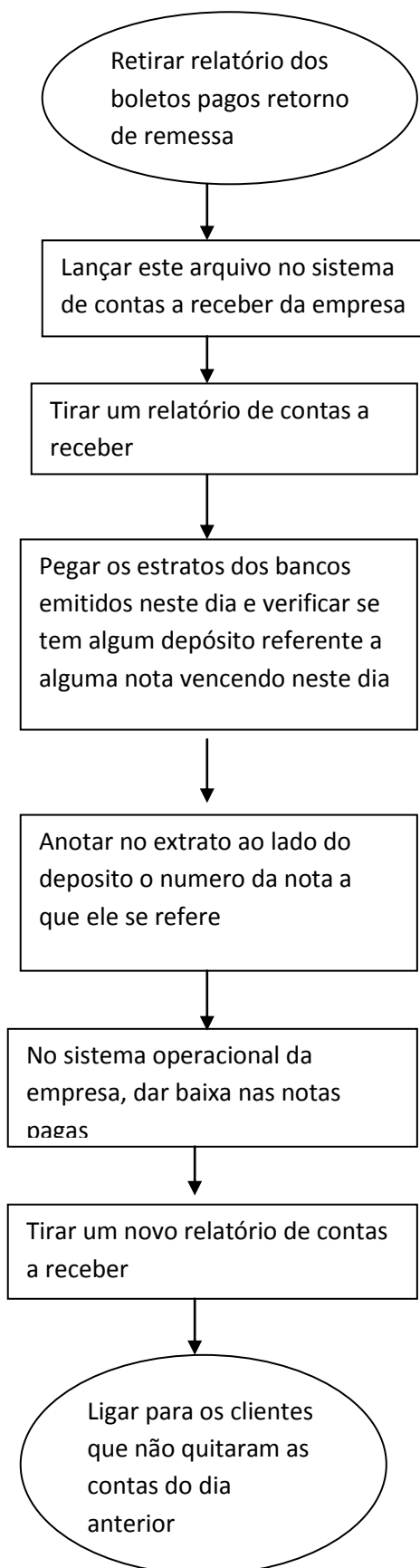
Pagamentos com depósito não identificado também atrapalham a rotina do setor financeiro.

4.5.4.1 Fluxograma do processo:

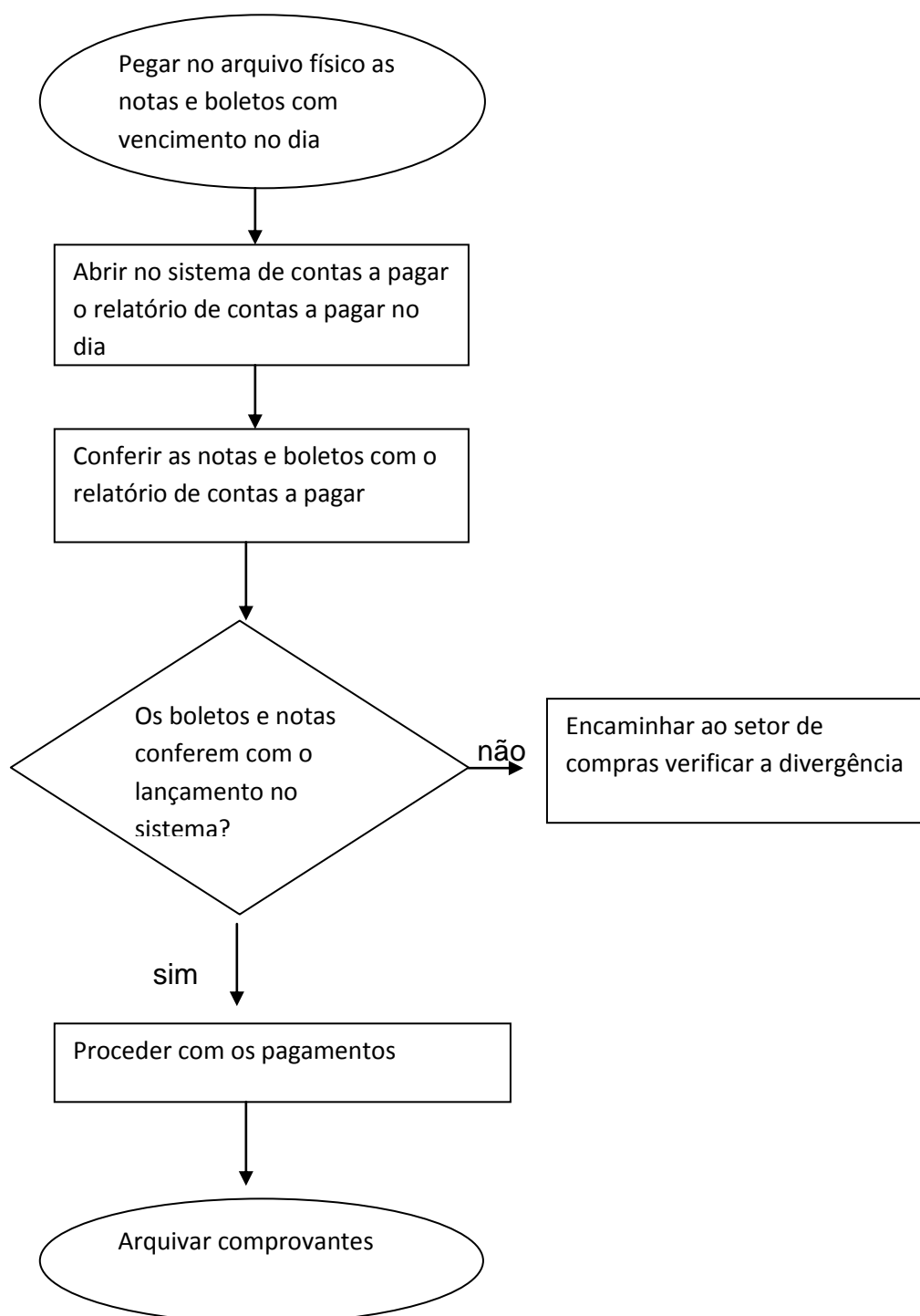
4.5.4.2. Liberação de crédito:



4.5.4.3 Fluxograma de contas a receber:



4.5.4.4. Contas a pagar



5. Considerações finais

O estudo acerca da profissionalização de empresas familiares possui uma grande importância no mundo. No Brasil, tais empresas representam mais de 60% do PIB em relação às outras empresas e sua gestão no geral apresenta problemas em comum com a empresa estudo de caso. Analisando os processos utilizados pela empresa em seus principais setores para a elaboração deste trabalho, foram encontrados muitos pontos onde a falta de procedimentos mais eficientes, documentados e de treinamentos, geram erros.

Os erros além de levarem ao retrabalho, podem em casos mais sérios gerar enormes prejuízos à empresa e a clientes. Conhecer os processos e implementar um procedimento operacional padrão, investir em treinamentos é a chave para a mudança e para iniciar o processo de profissionalização de uma empresa, principalmente quando esta é familiar.

Assim, foram propostas neste trabalho elaborações de procedimentos com base em revisão de literatura e adaptação a realidade da empresa.

Referências

- ARAÚJO, C. E. B.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; PESSOA, M. N. M.; ROLDAN, V. P. S. *Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de Governança Corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico*. **Revista Alcance**, v. 20, n. 1, p. 117-138, 2013.
- BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.
- BORGES, L.A.S; SILVA, M; JUNIOR.V.U: *Métodos de gestão utilizados pela empresa familiar – MG*, 2013
- CANÇADO, V.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. *Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus*. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.
- CENTURION, J.A; VIANA, J.J.S: *empresa familiar desvantagens e desafio: o caso da empresa Recuperadora de Soldas Brasoldas Ltda, MS*
- DONATTI, L. *A Empresa Familiar em âmbito Global*, Caderno de pesquisa em administração, SP, V.1, Nº10, 3Trim/99.
- DONNELLEY,R. *A Empresa Familiar*, <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos>
- FERREIRA, R. N.; SANTOS, A. C. D.; LOPES, A. L. M.; NAZARETH, L. G. C.; FONSECA, R. A. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 134-164, 2013.
- <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/profissionalizacao/empresa-familiar-e-profissional>. <http://www.leffa.pro.br/textos/abnt.htm>.
- http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar/bia-127-94-empresas-familiares-tem-estrutura-enxuta/BIA_12794.
- LIMA, S.;CAMPOS, R.A; *Mapeamento de processos, a importância para as organizações* Março/2012 UFRRJ
- MACEDO, K. *Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira*. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002. <Http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1009&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&Ano=2002>
- SOUZA JUNIOR, Sergio Lopes de. *Noções Básicas de Almoxarifado, Estoque, Transporte de Materiais*. Publicado em 29/04/2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, J. L.; CRUZ, A. L. A.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares.**Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 21-33, 2013

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*, 7ªed. São Paulo: Cortez, 1996.

THIOLLENT, M *Pesquisa-Ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

www.sebraepr.com.br

VIDIGAL, Antônio Carlos. *Viva a Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

<http://www.celso.lago.nom.br/Fun%C3%A7%C3%B5es%20do%20departamento%20financeiro.html> 2007.

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-area-de-vendas-para-as-empresas/31413/> Caio cesar 2009.

Fonte: PORTAL EDUCAÇÃO - Cursos Online : Mais de 1000 cursos online com certificado

<http://www.portaleducacao.com.br/contabilidade/artigos/51050/departamento-financeiro#ixzz38JwLuexL>