



Estratégia e Gestão Organizacional

**DESAFIOS À SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO EM EMPRESAS  
FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO FINANCEIRA**

Maria Eduarda Lucas de Oliveira<sup>1</sup>

Marlon Vasques Maia<sup>2</sup>

Dinara Leslye M.S. Calazans<sup>3</sup>

**RESUMO**

Este artigo investiga as práticas de gestão financeira no contexto das empresas familiares, focando em uma organização de longa trajetória no setor de temperos e produtos naturais. O estudo tem como objetivo compreender como a ausência da separação das finanças pessoais e empresariais impactam na sustentabilidade de empresas familiares. Para aplicação, escolhe como metodologia uma abordagem mista, combinando análise de dados financeiros internos de agosto de 2023 a junho de 2024 e aplicação de questionários estruturados ao sócio e responsáveis pelo financeiro. A partir disso, os resultados revelam que a falta de um pró-labore definido e a gestão irregular do caixa comprometem a sustentabilidade da empresa, evidenciada pela inconsistência nos fluxos de caixa mensais e pela sobreposição de gastos pessoais aos empresariais. Conclui-se, então, que a implementação de um pró-labore fixo e a melhoria na transparência das informações financeiras são essenciais para fortalecer a estabilidade financeira e promover um crescimento sustentável.

**Palavras-chave:** empresas familiares; gestão financeira; sustentabilidade.

**1 INTRODUÇÃO**

As empresas familiares compõem grande parte das organizações e de todo o cenário econômico brasileiro. Configura-se como empresas tradicionais familiares, as que os administradores e sócios fazem parte do mesmo núcleo familiar e os mesmos possuem domínio completo da gestão e do capital, nesse contexto nota-se maior ausência de informações, por

---

<sup>1</sup> Administração (em andamento) Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: ufrneduarda@gmail.com

<sup>2</sup> Administração (em andamento) Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). E-mail: marlonatom@gmail.com

<sup>3</sup> Professora do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: dinaraleslye@yahoo.com.br



exemplo no financeiro (Lethbridge, 1997). Além disso, apesar de existirem outros formatos da estrutura dessas empresas, o objeto de estudo deste caso se caracteriza de maneira mais tradicional, por isso para as análises será considerado apenas o tradicional. Essa configuração pode direcionar a empresa para uma gestão liderada por laços afetivos e não por critérios técnicos (Celestino; Rocha, 2020), o que pode dificultar a tomada de decisões objetivas e estratégicas, e consequentemente afetar a sustentabilidade do negócio.

Ademais, essas organizações possuem dificuldades particulares conectadas diretamente com a sua composição, no qual irão afetar diretamente sua sustentabilidade a longo prazo. Como já sinalizado, a transparência de informações do financeiro é um dos principais obstáculos vivenciados por esses administradores, dessa forma, é realizada uma gestão financeira sem ferramentas e dados embasados, ou seja, sem um controle ou direcionamento adequado dos recursos. Evidenciam-se os reflexos dessa gestão, ao analisar que 50% dessas empresas não chegam a concluir o quarto ano de funcionamento, além disso, dentre das causas citadas por esses empresários, que entraram em falência, destacam-se problemas com sócios/pessoais e 15% como problemas com a gestão do negócio (SEBRAE,2008).

Além disso, de acordo com o princípio da entidade dos fundamentos da contabilidade, é de suma importância a separação do patrimônio da organização do patrimônio sócio ou proprietários (CFC,2008). Entretanto, o mesmo nem sempre é seguido nessas empresas, por muitas vezes não se é definido pró-labore e os familiares atribuem os valores monetários em caixa como seus sem qualquer limite, sendo uma característica preocupante da gestão aplicada.

Tendo isso em vista, considerando o grau de importância dessas empresas para economia brasileira, este trabalho tem como objetivo identificar práticas de gestão financeira de uma empresa familiar de longa data, relacionados à transparência financeira e à separação adequada entre as finanças pessoais e empresariais dos sócios que possam interferir na sustentabilidade do negócio a longo prazo. A pesquisa do SEBRAE-SP (2008) revela que problemas com sócios/pessoais e a má gestão do negócio são fatores que contribuem para a alta taxa de mortalidade das empresas familiares, o que reforça a importância de investigar as práticas financeiras dessas empresas. Ademais, a falta de profissionalização na gestão, outro fator que pode contribuir para o insucesso dessas empresas (Celestino; Rocha, 2020), também será analisada neste estudo. Em especial, será investigado como a falta de separação entre as



finanças da empresa e as dos sócios pode levar a retiradas excessivas de recursos da empresa para fins pessoais, comprometendo a saúde financeira do negócio e sua capacidade de investimento.

A empresa utilizada como objeto de estudo dessa pesquisa possui 25 anos de trajetória, fundada no Rio Grande do Norte com o objetivo de se tornar um legado para a família, sua área de atuação é o setor de alimentos, com especialidade no desenvolvimento e comercialização de temperos, chás, farinhas e etc. Além disso, seus cargos de alta gestão são de responsabilidade apenas dos familiares, com a sucessão de pai para filho. No contexto administrativo, após dificuldades de gerir o negócio frente às inovações do mercado, alta concorrência e financeiro abalado, o primeiro sócio passou a frente a gestão da empresa para o filho, que até os dias atuais é o sócio-administrador.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A gestão financeira é um dos pilares fundamentais para o bom funcionamento e crescimento das empresas, principalmente nas micro e pequenas empresas familiares, que representam uma parcela importante da economia brasileira (Lopes e Moura, 2011). Ademais, essas organizações enfrentam desafios particulares devido à sobreposição entre as finanças pessoais e empresariais dos proprietários, tendo em vista que 38% destes empresários não realizam uma separação e 25% realizam apenas periodicamente com pouca recorrência (Fernandes Filho *et al.*, 2010).

Com isso, essa confusão patrimonial pode acarretar em dificuldades na gestão do negócio, uma vez que a falta de organização financeira e de planejamento são prejudiciais tanto para as finanças pessoais quanto para as empresariais, resultando em um ciclo descontrolado que pode levar ao endividamento e até mesmo à falência da empresa (SEBRAE, 2008). Fernandes Filho *et al.* (2010) também constataram que a mistura de recursos financeiros da empresa com os pessoais é um fator que compromete a geração de dados confiáveis para a tomada de decisões, impactando negativamente a sobrevivência da empresa.

Além disso, possuem outros hábitos que corroboram para, em conjunto com essa sobreposição, para a baixa sustentabilidade da empresa. Considerando que 63% não possui sequer um planejamento estratégico (Fernandes Filho *et al.*, 2010), não existe uma estratégia



que estruture a empresa para se recuperar das retiradas descontroladas dos recursos para uso pessoal. A ausência de um plano estratégico também dificulta a identificação de oportunidades de crescimento e a implementação de medidas para melhorar a eficiência e a rentabilidade do negócio. Em suma, a falta de planejamento estratégico, combinada com a sobreposição das finanças pessoais e empresariais, cria um cenário de instabilidade financeira e aumenta o risco de fechamento da empresa.

Outro ponto crucial na gestão de empresas familiares é a profissionalização da gestão, além da questão financeira abordada, muitas empresas familiares enfrentam dificuldades em separar as relações familiares das relações profissionais, o que pode levar a decisões baseadas em laços afetivos e não em critérios técnicos (Celestino; Rocha, 2020). Entende-se que essa ausência profissional é a causa de diversos problemas enfrentados, é de suma importância conseguir separar essas questões, pois afetam diretamente as tomadas de decisões estratégicas necessárias para o crescimento, manutenção e expansão da empresa. Adicionalmente, essa característica também pode ser observada na gestão financeira, onde são tomadas decisões com a ausência de ferramentas de controle e planejamento, como o fluxo de caixa e a demonstração do resultado do exercício, no qual prejudica a tomada de decisões e aumenta o risco de endividamento (Celestino; Rocha, 2020)

Uma das principais características importantes para uma boa gestão, é a geração de informações e a disponibilização das mesmas, pois a partir desse ponto os tomadores de decisão conseguem decidir a melhor estratégia, avaliar melhor as situações e avaliar os comportamentos adotados (CFC,2008). A transparência e a precisão das informações financeiras são cruciais para identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento. No contexto empresarial, a contabilidade, por exemplo, desempenha um papel fundamental na geração dessas informações, fornecendo dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas, presentes e futuras da empresa (Gitman, 2004). Portanto, uma gestão organizada, que utiliza a contabilidade como uma das ferramentas de apoio, contribui para a sustentabilidade e a longevidade da empresa, assim como auxilia nas orientações necessárias para aprimorar a gestão estratégica da empresa.

Além dessa característica muito importante, vale destacar o quanto a educação financeira dos responsáveis irá somar na gestão da empresa. A partir desse entendimento, o



planejamento estratégico, valorização do dinheiro e consciência de custos/gastos se tornam aliados para controlar o endividamento que ocorre na maioria das empresas familiares (Lopes e Moura, 2011). Dessa forma, com a educação financeira, os sócios conseguiriam melhor compreender como investir os seus recursos na empresa e, de fato, realizar a separação do caixa pessoal e profissional. Além disso, a falta de separação entre as finanças da empresa e as finanças pessoais, pode levar a problemas com os sócios, outro fator que contribui para o fechamento de empresas (SEBRAE, 2008). A educação financeira também pode auxiliar na gestão de custos e despesas, permitindo que os sócios identifiquem e eliminem gastos desnecessários, maximizando o lucro da empresa (Lopes e Moura, 2011). Com um melhor entendimento das finanças, os sócios podem tomar decisões mais assertivas sobre investimentos, financiamentos e distribuição de lucros, garantindo a saúde financeira da empresa a longo prazo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A abordagem metodológica adotada foi a mista, mesclando métodos quantitativos e qualitativos. Dessa forma, essa proposta não apenas quantifica os principais reflexos das decisões tomadas no financeiro, mas também auxilia a compreender os comportamentos e decisões que ameaçam a sustentabilidade dessas empresas. Com isso, se trata de uma pesquisa aplicada, que visa apontar possibilidades para um problema organizacional.

Dando continuidade, a coleta de dados foi dividida em duas etapas: pesquisa documental junto ao setor financeiro da empresa e questionário semiestruturado com os sócios. Inicialmente, extraiu os relatórios internos com a equipe do financeiro, contendo dados de agosto de 2023 até junho de 2024 (apesar de ser uma empresa com uma trajetória bem maior, esse período é o que se obtém de fato os registros do financeiro de forma coerente e organizada). Com base nesses relatórios, os autores focaram nos seguintes dados mensais: custos com fornecedores, custos com pessoal, faturamento e valores retirados pelos sócios.

Em seguida, foi aplicada a etapa qualitativa, no qual um questionário estruturado foi enviado para o sócio-administrador da empresa e para a responsável do financeiro, com o objetivo de captar *insights* sobre os hábitos e práticas financeiras dos sócios, com foco na separação entre as finanças pessoais e empresariais. Adicionalmente, foi consultada a



profissional externa ao núcleo familiar recém-contratada para apoio à gestão empresarial. Em resumo, as questões abordaram a gestão do fluxo de caixa, a alocação de recursos, as práticas de retirada de pró-labore e as estratégias de planejamento financeiro.

Por fim, realizada a análise quantitativa para visualizar padrões de alocação de recursos e identificar possíveis desequilíbrios ou áreas de má gestão financeira e a qualitativa para mapear os hábitos dos sócios, Com isso, a combinação de ambas informações, permitirá uma análise mais robusta e abrangente da gestão, assim, obtendo uma compreensão detalhada dos desafios enfrentados e das práticas que contribuem para a sustentabilidade (ou para a ausência dela) da empresa.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados obtidos ofereceram uma visão mais clara sobre os hábitos da gestão financeira da empresa familiar. Os dados extraídos do financeiro de agosto de 2023 a junho de 2024 revelaram variações significativas nos recebimentos e pagamentos mensais. A partir desses números, notou-se uma tendência de pagamentos frequentemente superiores aos recebimentos, dentre os dez meses analisados, três meses apresentaram um saldo de caixa negativo evidenciando a necessidade urgente de melhorar o controle do fluxo de caixa, conforme demonstrado na tabela 1

Tabela 1:

saldo mensal final

Mês	Saldo
Agosto/2023	Negativo
Setembro/2023	Positivo
Outubro/2023	Positivo
Novembro/2023	Positivo
Dezembro/2023	Positivo
Janeiro/2024	Negativo
Fevereiro/2024	Positivo
Março/2024	Negativo
Abril/2024	Positivo
Maiio/2024	Positivo
Junho/2024	Positivo



Fonte: dados da pesquisa, 2024

Com relação aos questionários aplicados, o sócio gestor da empresa, destacou que a situação financeira atual é considerada ruim, com um controle parcial do fluxo de caixa e uma frequência mensal na revisão dos registros financeiros. Além disso, ele destaca que a separação entre finanças pessoais e empresariais é realizada parcialmente, atribuindo essa como uma das dificuldades da rotina da empresa. Ademais, ressaltou que a retirada de dinheiro da empresa para fins pessoais ocorre diariamente, com um pró-labore definido às vezes, com uma porcentagem média superior a 15% do faturamento.

Dando continuidade, a profissional externa ao núcleo familiar e responsável pela gestão financeira, identificou como principais desafios para o seu trabalho o pró-labore desordenado e a falta de informações, que os sócios não compartilham integralmente como financeiro. Destaca-se esse fato ao mencionar que, até 2024, teve acesso limitado às informações financeiras da empresa, o que pode ter impactado a sua capacidade de implementar medidas eficazes de gestão financeira e de gerar relatórios condizentes com a realidade da empresa, como por exemplo na contabilização de todos os pagamentos inclusive das retiradas dos sócios.

Ao analisar os dados quantitativos, nota-se também o reflexo do relato da gestora, a partir de 2024 o percentual do faturamento destinado para o pró-labore sobe cada vez mais. Com isso, evidencia-se o quanto a ausência de informações detalhadas são importantes para a saúde do negócio, pois torna-se capaz de controlar gastos que não são tão necessários que não comprometam a sustentabilidade da organização. Na tabela 2, apresentam-se os principais custos mensais da empresa e quantos porcentos eles representam do faturamento mensal, destacam-se os pagamentos dos fornecedores, do pessoal e dos sócios.

**Tabela 2** - percentual do faturamento destinado para os três principais custos



## 26º Seminário de Pesquisa do CCSA

*Crise Climática, Desenvolvimento e Democracia*  
23 a 27 de setembro de 2024

Mês	% Fornecedores	%Pessoal	% Pró-labore
Agosto/2023	41,39	8,68	7,68
Setembro/2023	28,03	10,78	13,09
Outubro/2023	37,31	11,87	14,82
Novembro/2023	40,31	10,96	9,37
Dezembro/2023	28,34	6,27	12,69
Janeiro/2024	33,07	13,46	7,94
Fevereiro/2024	33,33	6,89	11,55
Março/2024	31,36	15,84	14,26
Abril/2024	22,35	20,82	20,93
Mai/2024	33,60	12,19	20,29
Junho/2024	29,93	12,49	17,32

**Fonte:** dados da pesquisa, 2024

A inconstância nos fluxos de caixa mensais e a gestão irregular das finanças pessoais e empresariais têm o potencial de afetar negativamente a sustentabilidade a longo prazo. Com isso, sem uma gestão financeira mais estratégica e maior disciplina com os gastos pessoais realizando, de fato, uma separação do salário dos sócios, a empresa pode enfrentar dificuldades contínuas para manter sua operação, expandir seus negócios e enfrentar desafios econômicos adversos.

Com base nos resultados apresentados, se faz necessário a implementação de medidas como estabelecer um pró-labore fixo para promover essa separação e adicionar na rotina dos responsáveis o repasse de todas as informações de forma fiel à realidade, dessa forma conseguindo prever melhores estratégias e ter consciência da atual situação financeira. Com isso, não apenas fortalecerá a estabilidade financeira da empresa, mas também sua capacidade de adaptação e crescimento sustentável no mercado competitivo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou as práticas de gestão financeira em uma empresa familiar de longa data, obtendo resultados significativos relacionados à transparência financeira e à separação adequada entre as finanças pessoais e empresariais dos sócios. A partir da análise dos dados comprovou-se que a falta de um pró-labore definido e seguido pelos sócios e a gestão irregular do fluxo de caixa contribuem para desequilíbrios financeiros, afetando a capacidade da empresa de sustentar suas operações e expandir seus negócios de forma sustentável.

Os resultados, por fim, indicam a necessidade de aplicar hábitos para melhorar a gestão financeira aplicada. Com isso, recomenda-se a implementação de práticas mais estruturadas de gestão de fluxo de caixa, acompanhadas por uma educação financeira contínua dos sócios e gestores.

Para trabalhos futuros, sugere-se a continuidade da pesquisa em outras empresas familiares, explorando diferentes setores e contextos regionais, a fim de ampliar o entendimento sobre os desafios específicos enfrentados e consequências vivenciadas por essas organizações. Além disso, investigações adicionais poderiam focar em estratégias específicas para melhorar a governança corporativa e a sustentabilidade financeira das empresas familiares no Brasil.

## REFERÊNCIAS

CELESTINO, Lucas Santos; ROCHA, Márcio Dourado. Empresas Familiares e Seus Desafios na Gestão: Um Estudo de Caso. In: Simpósio de Administração e Negócios - SAN, 2021. *Anais...* 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. *Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade: auditoria e perícia*. 3. ed. Brasília: CFC, 2008. 456 p. ISBN 978-85-85874-14-8.

FERNANDES FILHO, Olício; NASCIMENTO, João Paulo de Brito; BORGES, Guilherme de Freitas; SOARES, Keila Graciela Ribeiro; MORAES, Aline Freire de Oliveira; TEIXEIRA, Eliane. Gestão Financeira em Micro Empresas Familiares: um Estudo na Indústria Moveleira de Santa Cruz de Minas - MG. In: VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. *Anais...* 2010.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.



## 26º Seminário de Pesquisa do CCSA

*Crise Climática, Desenvolvimento e Democracia*

23 a 27 de setembro de 2024

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, Brasília, n. 7, jun. 1997.

LOPES, Maria Michelle Araujo; MOURA, Thayna Gabryella Alves. *Controle Financeiro Familiar: Um Olhar Sob a Perspectiva da Contabilidade*. Maceió - AL, 2021. 35 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2021.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. *10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. 120 p.