



**FACULDADE DE INHUMAS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE INHUMAS**

**GUILHERME AUGUSTO SANTANA SILVA**

**DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA EMPRESA FAMILIAR  
DE PEQUENO PORTE**

**INHUMAS - GO**

**2019**

**GUILHERME AUGUSTO SANTANA SILVA**

**DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA EMPRESA FAMILIAR  
DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Inhumas - FacMais, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Professora orientadora:** Profa. Esp. Filomena Raquel Nhabete.

**INHUMAS – GO**

**2019**

# FOLHA DE APROVAÇÃO

**GUILHERME AUGUSTO SANTANA SILVA**

## **DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Inhumas -  
FacMais, como requisito para obtenção  
do título de Bacharel em Administração.

Inhumas, \_\_\_\_ de dezembro de 2019.

Profa. Esp. Filomena Raquel Nhabete – FacMais (Orientador e Presidente)

---

**Assinatura**

FacMais (Membro)

---

**Assinatura**

FacMais (Membro)

---

**Assinatura**

# DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE<sup>1</sup>

SILVA, Guilherme Augusto Santana<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo relata as dificuldades na gestão financeira em uma empresa familiar de pequeno porte, investigando os desafios e como eles afetam o desempenho da organização. A metodologia utilizada foi qualitativa, pesquisas feitas em livros, artigos, revistas e sites, juntamente com estudo de caso. A Gestão Financeira é a área da administração que cuida dos recursos financeiros da empresa. (CHIAVENATO, 2014). No decorrer da pesquisa fica evidente a contribuição das ferramentas gerenciais e financeiras de maneira a atender e contribuir positivamente para o sucesso da empresa. Ao final deste trabalho salienta-se a necessidade da implantação e uso de ferramentas gerenciais como forma de amenizar as possíveis restrições causadas pela falta de informação gerencial durante o processo decisório. Porém, depende, principalmente, da vontade do empresário.

**Palavras-chave:** Empresas Familiares. Gestão Financeira. Ferramentas.

## ABSTRACT

This paper reports the difficulties in financial management in a small family business, investigating the challenges and how they affect the performance of the organization. The methodology used was qualitative, research done in books, articles, magazines and websites, along with case study. Financial Management is the area of administration that takes care of the company's financial resources. (CHIAVENATO, 2014). In the course of the research, it is evident the contribution of management and financial tools in order to meet and contribute positively to the company's success. At the end of this paper, we highlight the need to implement and use management tools as a way to alleviate the possible restrictions caused by the lack of management information during the decision-making process. However, it depends mainly on the will of the entrepreneur.

**Key Words:** Family businesses. Financial management. Tools.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso orientado pela professora Esp. Filomena Raquel Nhabete, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no segundo semestre de 2019, na Faculdade de Inhumas FacMais.

<sup>2</sup> Acadêmico do VIII Período do Curso de Administração da FacMais. [guiaugustosantanasilva@gmail.com](mailto:guiaugustosantanasilva@gmail.com).

## 1.INTRODUÇÃO

A gestão financeira, principalmente nas empresas familiares de pequeno porte deve ser levada em consideração pelos empresários, pois, a parte financeira tem grande influência para sobrevivência das empresas em um mercado com grande concorrência e, que em certos momentos são desleais.

Assim, o tema se justifica pelo fato da maioria das empresas familiares de pequeno porte apresentarem problemas financeiros e, conseqüentemente, problemas em se manter no mercado conforme pesquisas apresentadas pelo Sebrae.

Portanto, este artigo tem como tema investigar os desafios que a empresa familiar de pequeno porte enfrenta na gestão financeira, em que os objetivos secundários irão discutir os dois modelos de elaboração de controle financeiro. No que tange, identificar a aplicação de métodos recomendados pelo Sebrae na gestão financeira, bem como investigar o planejamento financeiro da empresa. A fim, de analisar as ferramentas aplicadas pela empresa familiar na gestão financeira.

Os objetivos foram apontados como meio de estudar de maneira estruturada o problema proposto na investigação, que tem como pergunta chave: Quais os principais desafios da gestão financeira em uma empresa familiar e como estes afetam o desempenho da organização? Como possíveis hipóteses, as seguintes respostas, visando a retirada financeira por parte dos sócios, o que pode estar influenciando de forma negativa o caixa; a pouca habilidade dos sócios em buscar recursos financeiros em conta; a falta de ferramentas acessíveis para a gestão financeira.

Destarte, o método utilizado nesta pesquisa é qualitativo com aporte bibliográfico e em segundo momento o estudo de caso. Assim, o estudo de caso é definido como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32). Portanto, refere-se ao levantamento de determinado caso ou grupo humano, sob todos os seus aspectos, porém, se restringe ao caso que

estuda. O estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa, que visam apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Neste viés, o trabalho irá apresentar um referencial teórico conceituando empresas familiares, à gestão financeira e suas ferramentas principais e por fim o estudo de caso, como metodologia utilizada para este trabalho e ainda os resultados da pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – AS EMPRESAS FAMILIARES**

Neste item será discutido sobre todo o aporte teórico que sustentará a pesquisa, em que se objetiva retratar de modo histórico o conceito das e surgimento das empresas familiares.

### **2.1 Sua história e conceito**

As empresas familiares vêm há muitos anos na história dominando o mercado brasileiro. Elas surgiram conforme o mundo foi evoluindo e as pessoas passaram a ter necessidade adquirir alguns bens que não produziam, então começaram a trocar alimentos, utensílios, entre outros bens, ou estes eram produzidos em quantidades elevadas e sobejavam.

Uma história foi sendo construída pela sociedade, e esta vai passando de geração, no qual vale lembrar como a economia vem sendo transformada. A título de exemplo, os governos para acompanharem as mudanças rápidas e radicais que aconteciam no mundo da economia, adotaram certas medidas que foram denominadas “planos”, antes do plano real, sendo este uma das principais medidas que ajudou a estabilizar e controlar a economia do Brasil.

Haja visto, que os brasileiros haviam convivido com sete planos econômicos e quatro moedas diferentes, como o Cruzado Brasileiro (1986-1989), Cruzado Novo (1989-1990), Terceiro Cruzeiro (1990-1993) e Cruzeiro Real (1993-1994). Mas, nenhum deles foi capaz de pôr fim à

volatilidade dos preços (e encarecimento) dos produtos básicos, recessão e desvalorização acentuada da moeda nacional. Em termos técnicos, a hiperinflação corresponde a inflação maior que 100% ao ano.

Assim, conforme Lanzana e Constanzi (1999), o plano real trouxe grandes transformações na economia brasileira, além do combate à inflação, trouxe mudanças significativas na composição produtiva do país, na forma de gestão das empresas e na estrutura da propriedade do capital.

As empresas familiares possuem destaque no campo dos negócios como resultado do seu aporte à economia brasileira. Para Freitas e Barth, (2012) entre as grandes companhias do país, muitas são ou já foram familiares em sua natureza, mas os números poderiam ser mais expressivos, caso não houvesse as complicações encaradas por essas empresas durante suas gerações.

Conforme Lanzana e Constanzi (1999) apud Macedo *et al.* (2004), relatam que a empresa familiar passa a ser considerada, sob três vertentes. Na primeira, a empresa familiar passou a ser sinônimo de um passado romântico do capitalismo, marcado por empreendedores sonhadores e aventureiros, que se responsabilizaram pela criação de negócios bem-sucedidos e pujantes. A segunda vertente, ela sempre foi caracterizada pela má gestão empresarial, excessiva centralização das decisões e conflitos familiares, tornando assim inviável sua sobrevivência em uma economia cada vez mais concorrida. E já na terceira vertente, existem ainda aqueles que entendem que a empresa familiar está passando por um processo de adaptação e terá sempre garantida sua posição na economia nacional.

Leite (2000), no Brasil, mais de 99% dos negócios são familiares e mais de 60% da mão de obra está empregada em empresas controladas por famílias”. Mostrando assim, a importância que as empresas familiares têm no país.

No que tange a conceituação da empresa familiar, (LEONE, 2005, p.8) diz que “as empresas consideradas familiares seguem três grandes níveis”, como que corroborando com a caracterização dada por Lanzana e Constanzi (1999, p.33):

1ª no nível de propriedade – o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital); controle da família.

2ª no nível da gestão – os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família; gerenciamento influenciado pela família.

3ª no nível da sucessão – a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Bernhoeft (1991) apud Silveira e Biehl (2003) afirma que a origem das empresas familiares está ligada as capitâneas hereditárias, em 1943, quando Dom João III começou a discutir sobre a divisão das terras do Brasil que transformam em privadas e repassadas de forma suscetível de pai para filho. No ano de 2002, a legislação brasileira adotou a teoria da empresa, que no passado era a teoria do ato de comércio, em que teve vigência entre 1850 até 2002. O Código Civil brasileiro foi alterado no Código Civil italiano, no qual teve a mudança no ano de 1941.

Segundo Mamede e Mamede (2014, p.5) o Código Civil brasileiro se alinhou com o italiano adotando a teoria da empresa, “perspectiva jurídica que realça a importância da organização dos meios de produção”. Importa menos o ato de comercializar, praticado até mesmo por camelôs e sacoleiros”. Nesse sentido, busca com a teoria da empresa englobar todas as classes, sendo empresas varejistas ou empresas fabris.

De acordo com pesquisa do Sebrae, 52% das micro e pequenas empresas brasileiras podem ser consideradas familiares, ou seja, possuem sócio ou empregado parente do proprietário. No âmbito das empresas de pequeno porte, de cada dez empreendimentos, seis são familiares. Enquanto para Mamede e Mamede (2014, p.11), as empresas consideradas familiares devem ser administradas por pessoas da família mesmo que tenham ajuda de administradores auxiliares profissionais, “assim, estariam incluídas apenas as sociedades em que o controle é detido por dois ou mais parentes”.

Segundo números do Sebrae (2018), 27% das empresas abertas em São Paulo fecham depois de um ano de funcionamento; 37% não sobrevivem ao segundo ano de existência. No quinto ano após sua criação, 58% das empresas já encerraram sua curta existência. São números que assustam, pois

no Brasil mais de 90% das empresas são familiares. Outra preocupação constante é quando essas empresas terão a sucessão para a segunda geração da família, que tem um índice de encerramento das atividades da empresa de 75%, segundo pesquisa da consultoria PwC.

Portanto, com o passar do tempo as empresas familiares evoluíram de forma positiva, porém com algumas ressalvas voltadas ao alto índice de encerramento de atividade dessas empresas acometidas muitas vezes por problemas de gestão.

### **3. Gestão financeira**

Atualmente, observa-se que a administração financeira é de suma importância para as empresas que querem se manter no mercado, utilizando ferramentas que são disponibilizadas por instituições idôneas e preparadas para tal, como Sebrae e IBGE.

Segundo o Sebrae (2018), “a gestão financeira é o conjunto das ações e procedimentos administrativos relacionados com o planejamento, execução, análise e controle das atividades financeiras do pequeno negócio”. O que se pode dizer que toda empresa busca obter o máximo de lucro possível.

Uma das principais decisões que um administrador de uma empresa familiar de pequeno porte deve tomar, é separar o dinheiro da empresa do seu dinheiro pessoal, ou seja, é praxe misturar a Pessoa Física com a Pessoa Jurídica nos pequenos negócios. O caixa para pagar e receber é um só e isto atrapalha ou impede a gestão financeira do pequeno negócio”. (SEBRAE, 2018, p.1).

Segundo Hoji (2009, p. 49), os objetivos econômicos e financeiros da empresa, são os que buscam “a maximização de seu valor de mercado, por meio de geração contínua de lucro e caixa no longo prazo, executando as atividades inerentes ao seu objetivo social”. Portanto, ele mostra que é necessário traçar esses objetivos para a continuidade da empresa, visando que seu valor de mercado continue em um crescente, para que a empresa não entre em falência.

Os objetivos da administração financeira podem se enquadrar em duas classes segundo Ross *et al.* (2015, p. 11-12):

A primeira delas diz respeito à lucratividade. Os objetivos que envolvem vendas, participação de mercado e controle de custos se relacionam, pelo menos potencialmente, as diferentes maneiras de ganhar ou aumentar os lucros. Os objetivos do segundo grupo, que envolvem evitar a falência, manter a estabilidade e a segurança, relacionam-se, de alguma maneira, ao controle do risco.

A função do administrador financeiro é de grande responsabilidade e necessita de muitos estudos para a continuidade da empresa no mercado de forma crescente. Na maioria das empresas de pequeno porte os gestores financeiros são os próprios sócios, que fazem o papel de praticamente todas as áreas da empresa, e esse papel é de grande importância “pois é a pessoa que vai planejar e controlar os recursos financeiros e orientar quanto à melhor forma de conduzir as atividades operacionais de curto e longo prazo”. (HOJI, 2009, p. 50).

O administrador financeiro deve sempre levar a empresa no foco de geração de lucro. As atividades do gestor financeiro de uma empresa são: “análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões de investimentos; e tomadas de decisões de financiamentos” (HOJI, 2004, p. 25).

O gestor financeiro tem que estar atento para coordenar, monitorar e avaliar as atividades da empresa, não somente colocando esses dados no sistema, mas também agindo em cima deles, buscando melhores resultados sempre através das metas traçadas no início do projeto, ele deve também analisar as decisões de investimentos e financiamentos da empresa, buscando melhores formas para captação dos recursos, melhores retornos financeiros para a empresa e analisar os riscos.

Portanto, as ferramentas de gestão financeira chegam para dar suporte ao planejamento financeiro, a não utilização dessas ferramentas leva os administradores a se perderem no momento de analisar e avaliar o desempenho da empresa e no momento da tomada de decisões.

Na Cartilha Saiba Mais: Gestão Financeira disponibilizada pelo Sebrae de Minas Gerais, apresenta algumas ferramentas para gestão financeira, tais

como, Demonstração do Fluxo de caixa (DFC); Balanço Patrimonial (BP); Demonstração do resultado do exercício (DRE); Orçamento, Sistema de informações gerenciais (SIG) e Planejamento financeiro.

### **3.1. Demonstração do fluxo de caixa (DFC)**

O fluxo de caixa como geralmente é conhecido, vem como ferramenta para fornecer informações sobre as entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa em um determinado período de tempo, com isso, ela pode proporcionar um melhor planejamento financeiro para a empresa.

Neto e Lima (2017, p.1) afirma que, “a DFC irá indicar o que ocorreu no período em termos de entradas e saídas de dinheiro do caixa. Assim como a Demonstração de Resultados, a DFC é uma demonstração dinâmica e também está contida no Balanço Patrimonial.”

Portanto, a DFC vem para ajudar os empresários a terem controle de todo dinheiro que entra e sai na empresa, podendo analisar se sua receita consegue suprir os custos e despesas.

### **3.2. Balanço Patrimonial (BP)**

O balanço patrimonial é uma ferramenta de extrema importância na gestão financeira da empresa, pois nela é possível identificar todos os bens, direitos e obrigações, num período determinado, que geralmente é em período de um ano.

“O balanço patrimonial demonstra a situação estática dos bens, direitos e obrigações em um determinado momento. (HOJI, 2009, p.23). Assim, o ativo representa os bens e direitos e o passivo representa as obrigações, sendo que a diferença entre os dois é o patrimônio líquido.”

No balanço patrimonial, as contas que representam o ativo, o passivo e o patrimônio líquido devem ser agrupados de modo a possibilitar a análise da situação econômica financeira da empresa, sendo o ativo no lado esquerdo e o passivo e o patrimônio líquido, no lado direito. Os valores de cada ano são totalizados. (HOJI; LUZ, 2019, p. 26)

Portanto, com o balanço patrimonial pode demonstrar a situação financeira da empresa, envolvendo os bens e suas obrigações a curto e a longo prazo, e o capital investido para sustentação da mesma no mercado.

### **3.3. Demonstrações do resultado do exercício (DRE)**

A demonstração do resultado é uma ferramenta contábil que utilizando-a pode se chegar ao lucro líquido da empresa, por meio das receitas e despesas de determinado período.

Segundo Neto e Lima (2017, p. 15), “a DRE tem como finalidade exclusiva apurar o lucro ou prejuízo do exercício, ou seja, quanto a empresa ganhou ou perdeu com seus negócios.”

Assim sendo, a DRE é uma demonstração contábil que tem finalidade de mostrar o lucro líquido ou o prejuízo líquido, é feita de forma dedutiva, sendo iniciada pela receita bruta operacional, após isso deduz os custos e despesas, chegando ao resultado final, conforme foi citado por Hoji (2017).

### **3.4. Orçamento**

O orçamento tem funções essenciais para o futuro da empresa, pois nele é possível planejar as receitas, custos e despesas que a empresa terá em um determinado período futuro, que é geralmente para o ano futuro.

Conforme Padoveze (2016, p.59), podemos definir “orçamento como a aplicação de técnicas de previsão para mensuração quantitativa e econômica dos planos operacionais e financeiros de uma organização para períodos futuros.”

Portanto, o orçamento é uma ferramenta de grande importância, pois com ela é possível se prevenir do que está por vir, fazendo assim, com que ela possa se sobressair no mercado.

### **3.5. Sistemas de Informações Gerenciais**

Os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) têm a função de integrar todas as áreas da empresa, como a financeira, e contábil, o marketing, dentre outros. Visando uma comunicação entre todas de uma forma eficiente, economizando tempo.

Destarte, o sistema de informações gerenciais pode ser entendido como um conjunto de subsistemas de informações que processam dados e informações para fornecer subsídios ao processo de gestão de uma empresa Hoji (2017).

### **3.6. Planejamento financeiro**

O planejamento financeiro atua como uma projeção e formas de captação de recursos para suprir necessidades futuras, sendo para executar os planos operacionais ou de investimentos da empresa, buscando sempre atuar de forma viável para as áreas de operação.

Lucion (2005, p. 149) apud Gitman (1997, p. 588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

Portanto, a gestão financeira visa colaborar com a saúde da empresa, buscando mostrar as ferramentas necessárias para o bem da mesma, algumas dessas ferramentas foram citadas acima. E essas ferramentas têm função de analisar, controlar e planejar todas as atividades financeiras, trazendo uma maior segurança nas tomadas de decisões necessárias, buscando uma maior lucratividade e maximização de valor perante ao mercado.

## **4. Estudo de caso**

A empresa Santos e Souza LTDA, estudada neste artigo atua no varejo, nome fictício escolhido uma vez que o gestor solicitou que não divulgasse o nome da mesma, pois os dados apresentados são reais. Esta teve seu início no segundo semestre do ano de 1994, foi criada como uma filial na

cidade de Damolândia-GO, onde sua matriz era em Petrolina de Goiás.

No ano de 2001, seu fundador decidiu sair do ramo de lojas varejistas e vendeu suas empresas, com isso, seu novo dono começou com suas atividades com alguns investimentos, como adquirir um novo bem para o funcionamento da empresa em local próprio, o que foi assertivo, visto que vem atuando até hoje no mercado.

Para melhor averiguar, foi feito um estudo de cunho presencial, analisando todas as ferramentas que são utilizadas na empresa, e como ela faz a análise desses dados e os aplica para a melhorar sua performance.

No momento da pesquisa foi identificado que a empresa utiliza somente duas ferramentas da gestão financeira, o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício, constatando que a mesma abdica de utilizar importantes ferramentas, como o fluxo de caixa, orçamento, sistema de informações gerenciais e o planejamento financeiro.

#### **4.1 Metodologia**

A presente pesquisa foi utilizada uma metodologia qualitativa com um aporte bibliográfico, dados coletados em diversos meios, como livros, artigos, sites e revistas impressas e eletrônicas referentes aos conteúdos pertinentes ao tema proposto. A pesquisa bibliográfica é toda bibliografia tornada pública, tais como jornais, revistas, livros, ou até mesmo gravações em fita magnética (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.57). De acordo com MARCONI; LAKATOS (2011, p. 48) "a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias".

A pesquisa de campo utilizada no estudo de caso, "consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los" (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.69). Tendo utilizado a pesquisa exploratória, que segundo Malhotra *et al.* (2005), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo proporcionar esclarecimento

e compreensão para o problema enfrentado. Seu processo de pesquisa não é estruturado, caracterizando-se como flexível. Dessa forma, as informações necessárias são vagamente definidas. Portanto, o tamanho da amostragem desta pesquisa é pequena, bem como não representativa, além de apresentar uma análise dos dados primários qualitativos.

Para tanto, além da pesquisa bibliográfica, a empresa em estudo cedeu material de apoio para levantamento de dados através, foram coletados dados no período de janeiro/2018 a dezembro/2018, a fim de entender as ferramentas que a empresa utiliza na sua gestão financeira.

De acordo com Vergara (2009, p.43-44), o estudo de caso “[...] é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Com isso, a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com roteiro estruturado junto à uma empresa de varejo em Goiás, com o objetivo de conhecer as ferramentas adotadas para sua gestão, bem como o planejamento futuro da mesma e entender os desafios da gestão financeira como forma de garantir a continuidade da empresa.

## **5. Análise dos resultados da pesquisa**

A população-alvo deste trabalho foram 4 integrantes de uma empresa de varejo em Damolândia-GO, sendo que 2 (dois) fazem parte da gestão financeira da empresas e são membros da família, o dono e a esposa, o contador da empresa que é terceirizado e um funcionário que responsável por juntar a documentação para passar para o contador. A amostragem foi selecionada por conveniência, pela disponibilidade dos entrevistados em participar do estudo e também serem os que fazem a gestão da empresa.

Quando questionados sobre qual seria a melhor opção para a gestão financeira da empresa, a maioria acredita que o ideal seria a sucessão familiar, principalmente pelo fato da confiança em ter alguém da família no poder e também por achar que existem membros capacitados para a função. Outros acreditam que seja o ideal, porém, caso não tenha um familiar capacitado, não

vê problema em profissionalizar.

O sócio entrevistado acredita que "[...] o ideal seria continuar com a gestão financeira como vem sendo feito pelo sócio fundador, entretanto, sente um peso grande quando percebe que há momentos que as contas não fecham, não vê problemas em optar pela gestão profissionalizada. Fazer uma administração terceirizada, mas assistida."

Afirmando esse ponto de vista, o entrevistado explica que um membro da família fazendo parte da seguinte forma:

Eu acho que se precisar, pode ser sim um profissional independente de qualquer uma das opções, pode ser profissional com pessoas da família ou com pessoas de fora da família. A pessoa deve ser profissional e precisam entender o que vão fazer no cargo. Se houver alguém da família capacitado para assumir a função, ótimo, se não houver, tem de procurar profissionais externos, mas no momento creio que não estamos preparados para isso.

Isso confirma que os entrevistados, mesmo tendo interesses individuais em assumir a gestão da empresa, pensam no melhor para o futuro da mesma quando afirmam que, se não estiverem preparados ou se caso não haja um familiar a altura do cargo, o ideal é profissionalizar a administração da empresa, para que alguma pessoa externa da família, preparada e com capacidade, possa assumir o comando, dando continuidade ao negócio, não pensando em sucessão, mas principalmente na resolução de problemas financeiros que a empresa possa apresentar, pois tem percebido que o lucro tem diminuído nos últimos 2 anos.

Para Bornholdt (2005) quando diversos familiares trabalham em uma mesma organização, provavelmente haverá conflitos, visto que são pessoas de idade, sexo, valores e objetivos diferentes. No caso da empresa em estudo, o relacionamento entre os membros da família e os empregados é considerado bom, acontece de forma pacífica, apesar das divergências de ideias e outros conflitos naturais de qualquer relacionamento familiar. O sócio entrevistado que é responsável não somente pela gestão financeira da empresa como por toda gestão da mesma, tem muito contato com todos os membros e acha bom o relacionamento entre eles, facilitando assim o trabalho no dia a dia.

Portanto, o levantamento dos dados foi concluído, e observa-se que a empresa tem grandes problemas de gestão financeira, pois utiliza poucas ferramentas, bem como, quando essas são usadas ficou evidenciado que é de forma errônea.

O responsável pela empresa não possui capacidades técnicas para a gestão da mesma, quando perguntado sobre explicações sobre balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, o mesmo não soube explicar de forma correta para que deviam ser utilizados, e não tinha conhecimento que deveria ser usado as outras ferramentas de gestão.

O empresário tinha como parte de um fluxo de caixa um caderno, no qual anotava somente as entradas de dinheiro do dia, porém não tinha controle do que era retirado para pagamentos, entre outros.

O mesmo não possuía um orçamento definido para as compras, para repor as mercadorias, muito menos para o planejamento financeiro empresarial.

Diante do exposto, a empresa não utiliza sistemas de informações gerenciais, pois todos os processos que são utilizados, são de forma manual, como o fluxo de caixa é feito no caderno, as vendas também são de igual modo, e o que deveria ser utilizado, seria um *software*, para que todas as vendas feitas já diminuiria no estoque.

Não obstante, também não há planejamento financeiro, o que é muito importante para o desenvolvimento da empresa, contribuindo para melhores formas de captação de recursos, no qual serão revertidos para suprir as atividades operacionais, e para futuros investimentos da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho objetivou investigar os desafios que a empresa familiar de pequeno porte enfrenta na gestão financeira. Para tanto, a pesquisa envolveu uma empresa familiar que está passando por dificuldades na sua gestão financeira. Verificou-se que na visão do sócio entrevistado, as expectativas em relação à gestão não são das melhores, mas ele acredita que

para o momento é o melhor a ser feito, mas se precisar para o futuro colocar para a gestão financeira alguém com amplos conhecimentos na área ele não teria problema quanto a isso.

Neste sentido, sugere-se que a empresa inicie a resolução dos problemas, adotando ferramentas simples como fluxo de caixa, balanço patrimonial, demonstrações do resultado do exercício, orçamento, sistema de informações gerenciais e planejamento financeiro, proporcionando maior conhecimento da saúde financeira da empresa como forma de facilitar a sua gestão.

Diante disso, acredita-se que o presente trabalho foi capaz de alcançar os objetivos esperados, como também responder à pergunta de pesquisa, sendo ela quais os principais desafios da gestão financeira em uma empresa familiar e como estes afetam o desempenho da organização? A hipóteses sobre a retirada financeira por parte dos sócios pode estar influenciando de forma negativa o caixa, e a que mais responde ao problema enfrentado na empresa, claramente alicerçada com a não aplicação de ferramentas de gestão conforme verificado, não são ferramentas inacessíveis ao gestor, bastando apenas a boa vontade dele e a compreensão da importância das mesmas para a organização.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1991.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman - Artmed, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão financeira: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTANZI, R.; LANZANA, A. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. São Paulo: Negócios, 1999.

REITAS, E. C.; BARTH, M. **De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares**. Rev. de Administração da UFSM, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo, 2004.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**. 12. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 2017.

\_\_\_\_\_. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração Financeira na Prática**: Guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. LUZ, Adão Eleutério. **Gestão Financeira e Econômica**: Didática, objetiva e prática. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEITE, Roberto Cintra. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares**, 2000. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/243021547/As-Tecnicas-Modernas-de-Gestao-de-Empresas-Familiares-pdf> Acesso em 01 nov 2019

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento financeiro**. Revista Eletrônica de contabilidade. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/142/3955> . Acesso em: 01 nov. 2019.

MACÊDO, Kátia Barbosa et al. **O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher**. Psicologia & Sociedade; 16 (3): 69-81; set/dez.2004. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/psoc/v16n3/a09v16n3.pdf> Acesso em 01 nov. 2019.

MALHOTRA et al. **Introdução a Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. **Empresas Familiares**: O papel do Advogado na administração, Sucessão e Prevenção de conflitos entre sócios, Ed. Atlas, São Paulo, 2. ed, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas: 2011.

MORAES, Clayton Cardoso de et al. **A importância da profissionalização da empresa familiar para as novas demandas e inovações exigidas neste novo século: um estudo de caso na empresa SECOL Home Center de Fernandópolis/SP**. Revista Organizações e Sociedade – Multidisciplinar, Iturama (MG), v.3, jan./dez. 2014. Iturama, 2014.

MELO, Thiago. **75% das empresas familiares no país fecham após serem sucedidas pelos herdeiros; especialista lança em São Paulo livro que ensina como reverter este quadro.** Disponível em:

<https://www.terra.com.br/noticias/dino/75-das-empresas-familiares-no-pais-fecham-apos-serem-sucedidas-pelos-herdeiros-especialista-lanca-em-sao-paulo-livro-que-ensina-como-reverter-este-quadro.ee81d0fbb9b33132404394bf8047cbedt0h4rzub.html>. Acesso em 27 maio 2019.

NETO, ASSAF, Alexandre, LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de Administração Financeira.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PADOVEZE, Clóvis L. **Administração financeira:** uma abordagem global. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SEBRAE. **Cartilha saiba mais:** Gestão Financeira. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/cartilha-saiba-mais-gestao-financeira.354c5cddf6547410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 01 nov. 2019

\_\_\_\_\_. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio.** 2018.

Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio.d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 15 out 2019

\_\_\_\_\_. **Estudo do Sebrae revela que 52% das micro e pequenas empresas do Brasil são familiares.** Disponível em:

<http://www.pi.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PI/estudo-do-sebrae-revela-que-52-das-micro-e-pequenas-empresas-do-brasil-sao-familiares.53648bd548d1d510VgnVCM1000004c00210aRCRD#prettyPhoto>. Acesso em: 12 maio 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

Ross, Stephen A. et al. **Administração Financeira.** 10. ed. São Paulo: AMGH, 2015.

SILVEIRA, Karina; BIEHL, Kátia A. **Análise de Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares.** In: Enanpad – Encontro da ANPAD. Anais. Itibaia, set. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.