

EMPRESA FAMILIAR: A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO FINANCEIRA EFICIENTE

FAMILY BUSINESS: THE IMPORTANCE OF EFFICIENT FINANCIAL MANAGEMENT

¹OLIVEIRA. Ana Julia de; ¹SIQUEIRA. Caroline Carvalheiro de; ¹SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

¹Curso de Administração
Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos-Unifio/FEMM

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo destacar a importância da gestão do fluxo de caixa para garantir a longevidade e sustentabilidade das empresas familiares. Representando grande parte da economia brasileira, as empresas familiares enfrentam descontinuidade entre gerações sucessoras devido a deficiências na administração financeira. Com frequência, os recursos da companhia são utilizados de forma indevida ou são confundidos com o patrimônio pessoal dos sócios, o que compromete o capital de giro e gera dificuldades como atrasos em pagamentos, endividamento e falta de recursos para investimento e expansão dos negócios. Sem informações precisas dos fluxos monetários, os novos gestores encontram barreiras para o planejamento estratégico necessário à adaptação aos desafios do mercado. O texto argumenta que ferramentas como controle de caixa, balanços patrimoniais e planejamento financeiro permitem identificar riscos de forma antecipada e manter a liquidez por meio do dimensionamento adequado do capital de giro. Assim, a adoção de práticas de gestão financeira sólida, tais como planejamento sucessório e acompanhamento contábil, é crucial para garantir a sustentabilidade econômica e a continuidade do negócio entre gerações familiares.

Palavras-chave: Empresas Familiares; Gestão Financeira; Fluxo de Caixa; Planejamento; Sucessão Empresarial; Riscos.

ABSTRACT

This paper aims to highlight the importance of cash flow management in ensuring the longevity and sustainability of family businesses. Representing a significant portion of the Brazilian economy, family businesses face discontinuity between successor generations due to deficiencies in financial administration. Often, company resources are misused or conflated with the personal assets of the partners, compromising working capital and leading to difficulties such as payment delays, indebtedness, and lack of resources for investment and business expansion. Without accurate information on cash flows, new managers encounter barriers to the strategic planning necessary to adapt to market challenges. The text argues that tools such as cash control, balance sheets, and financial planning allow for the early identification of risks and maintain liquidity through proper working capital sizing. Thus, the adoption of solid financial management practices, such as succession planning and accounting oversight, is crucial to ensuring economic sustainability and business continuity across family generations.

Key-words: Family Businesses; Financial Management; Cash Flow, Planning, Business Succession, Risks.

INTRODUÇÃO

O Brasil é um país conhecido por sua diversidade cultural e paisagens belíssimas, mas principalmente por um povo apaixonado, trabalhador e com um crescente espírito empreendedor. Com a economia em constante transformação, os brasileiros têm se destacado cada vez mais por sua criatividade e apoio à inovação,

o que incentiva jovens e até famílias no início de seus próprios negócios. (Porfírio, 2021)

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, as empresas familiares representam 65% do PIB gerado no país, mas, infelizmente, boa parte fecha após serem sucedidas pelos herdeiros, a causa disto acontecer constantemente é a falta de uma boa gestão financeira. (Olivan, 2023).

Uma gestão de caixa eficiente, envolve o monitoramento detalhado das receitas e despesas da empresa, prevendo possíveis flutuações no fluxo e tomando medidas para mitigar quaisquer riscos. Isso pode incluir a implementação de políticas e procedimentos de cobrança eficazes, negociação de prazos de pagamento com fornecedores, controle rigoroso de estoques e despesas, e o uso de ferramentas de controle financeiro adequadas. (SEBRAE, 2024).

Neste contexto, a problemática deste trabalho é: de que maneira a ausência de uma gestão eficaz do fluxo de caixa afeta negativamente a sobrevivência de empresas familiares e sua sucessão, e quais são as consequências disso para a continuidade e sustentabilidade do negócio? A falta de uma gestão adequada do dinheiro que entra e sai da empresa pode levar a problemas financeiros. Quando uma empresa não tem um controle adequado do fluxo de caixa, pode enfrentar dificuldades para pagar suas despesas, como salários, fornecedores e impostos. Isso pode levar a atrasos nos pagamentos e até mesmo a dívidas acumuladas. Além disso, a empresa pode não ter os recursos necessários para investir em crescimento e expandir seus negócios. (Econsult, 2024).

Dessa forma, justifica-se a presente pesquisa por evidenciar a importância do fluxo de caixa na gestão de empresas familiares. A abordagem do tema é relevante, pois a gestão do caixa permite melhorar a saúde financeira da organização, através do dimensionamento ideal do capital de giro necessário a ser aplicado para a realização das operações.

O objetivo deste trabalho é destacar a dificuldade que as empresas familiares enfrentam quanto ao fluxo de caixa quando o assunto é gestão financeira. Isso inclui as retiradas de dinheiro do caixa feitas pelos colaboradores ou membros da família, o que pode resultar em falta de pagamento de obrigações e a necessidade de buscar alternativas de crédito. É fundamental entender que o fluxo de caixa é uma ferramenta crítica no processo de gestão financeira estratégica, pois permite que os gestores

tenham uma melhor compreensão de como as políticas a longo prazo devem ser implementadas.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho foi do tipo exploratório e descritivo, ou seja, buscou-se explorar e descrever criticamente a questão da gestão do fluxo de caixa em empresas familiares. Para isso, foram realizadas pesquisas em livros, artigos e sites relacionados aos temas da gestão financeira, empresas familiares e os principais impactos causados pela falta de gestão do caixa nesse tipo de empresa.

A análise dos dados foi feita de forma qualitativa, por meio da sistematização e discussão das informações obtidas na revisão bibliográfica. Inicialmente foram abordados conceitos relacionados a empresas familiares, definindo suas principais características e desafios. Em seguida, realizou-se uma discussão sobre a gestão financeira e sua importância para o planejamento empresarial, com foco no fluxo de caixa.

Por fim, exploraram-se os principais impactos negativos que a falta de gestão do caixa pode causar nessas organizações, como dificuldades financeiras, endividamento, descontinuidade dos negócios e baixa taxa de sucessão para as próximas gerações. A pesquisa bibliográfica possibilitou a identificação do problema enfrentado por empresas familiares e como a gestão do fluxo de caixa pode possibilitar sua longevidade e sustentabilidade. As conclusões serão sistematizadas com base na análise realizada ao longo do texto.

DESENVOLVIMENTO

EMPRESAS FAMILIARES

Empresas familiares são aquelas que têm suas origens ligadas a família, ou que ainda mantém membros da família na gerência. Ocorre, basicamente, em uma relação que se dá por iniciativa de um empreendedor que utiliza todo suporte existente em suas relações familiares para que ocorra a construção das atividades produtivas.

Empresa familiar é aquela que foi fundada e desenvolvida por uma única pessoa que, com o passar do tempo, compôs a empresa com os membros da família, de forma que esta pudesse assumir posteriormente o comando do negócio. Também é denominada familiar a empresa cujo controle acionário está nas mãos de uma família, que, em função desse poder, detém também o controle gerencial. (SILVA; LOZADA; VILLANI, 2019, p. 13)

Há uma considerável dificuldade em alcançar um consenso sobre a definição precisa de empresa familiar. Pois depende de vários elementos, refletindo a diversidade e complexidade desse tipo de negócio. Algumas definições enfatizam a propriedade e controle da empresa por membros da família, enquanto outras consideram a participação ativa da família na gestão e nas operações diárias.

Neste sentido e, complementando o conceito de empresa familiar, segundo Moura (2020, p. 26)

Para delimitar o nosso foco, usaremos a definição de que são companhias, com capital aberto ou fechado, que possuem uma família acionista que influencia na tomada de decisão. Essa família não precisa necessariamente ter membros que trabalhem no negócio nem ser dona de 100% de seu capital, mas deve ser ativa na definição e implementação da estratégia da empresa ou na definição de seus rumos. Outro elemento importante, acrescentado por pesquisas mais recentes, é a intenção transgeracional, ou seja, a intenção de passar o controle da empresa de uma geração para a outra. (Moura, 2020; p. 26)

Ou seja, outra característica importante da empresa familiar se refere a sucessão de sua gestão ocorrer de forma hereditária, sendo os seus criadores relacionados a uma ou mais famílias, havendo assim valores institucionais interligados a elas. (Equipe Totvs, 2022)

Independentemente da definição adotada, atualmente no Brasil, grande parte das empresas possui um perfil familiar. De acordo com uma pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 90% das organizações representam esse perfil. Porém, apenas uma pequena parcela consegue se manter até a terceira geração da família, que segundo o levantamento feito pelo Banco Mundial, representa somente 30%. (Exame, 2023)

Segundo a Fundação Dom Cabral (2023), as empresas familiares possuem um elevado grau de empregabilidade, influenciando no nível de emprego e renda do país, sendo necessário uma maior atenção na sua administração. Entretanto, em virtude de sua importante participação econômica, em caso de quebra pode interferir diretamente na economia do país. É importante lembrar que grandes organizações como BMW e Walmart são empresas familiares que possuem capital aberto no mercado, e que por falta de informação, muitas vezes as pessoas acham que esse perfil empresarial se limita apenas as médias e pequenas empresas.

A empresa familiar possui uma grande dificuldade quando o assunto é administração financeira, já que muitas vezes não conseguem separar o dinheiro que

deve ser usado para a empresa e o dinheiro de retirada dos sócios, podendo impactar na falta de dinheiro e no cumprimento para com as obrigações financeiras. Essa falta de organização pode ser um dos motivos principais para a descontinuidade da empresa.

GESTÃO FINANCEIRA E FLUXO DE CAIXA

Gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários da atividade operacional da empresa em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela tem como objetivo conseguir equilibrar as receitas e despesas das empresas, de forma que elas consigam honrar suas obrigações e possuir seu capital de giro para o próximo mês, evitando uma quebra caso aconteçam infortúnios no mercado externo que possam afetar as entradas na empresa. (Equipe Totvs, 2023)

Para conseguir fazer esse planejamento é necessário um bom alinhamento da parte financeira da empresa, já que é por meio dela que os gestores conseguem criar cenários estratégicos para o futuro da empresa. Desta forma e de acordo com Equipe Procenge (s/d), se torna fundamental o uso de algumas ferramentas que auxiliam nessa estruturação, que são:

- Demonstrativo do resultado dos exercícios (DRE): é uma forma de visualizar a situação da empresa por meio das receitas, tributos e lucros.

- Balanço Patrimonial: é uma maneira mais clara e precisa em demonstrar a situação financeira de uma empresa. Que são considerados todos os ativos e passivos de um negócio, ou seja, seus bens, dívidas e lucros.

- Auditoria Interna: é uma ferramenta independente e objetiva de garantia e consultoria, projetada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização.

Além dessas citadas, outra ferramenta de grande importância é o fluxo de caixa, que é essencial para saber como anda a saúde da empresa.

O Fluxo de caixa é importante, se não a mais importante, das ferramentas dentro da gestão financeira. Ele assume um papel crucial no planejamento financeiro das empresas. Desta forma, o Sebrae (2017) define fluxo de caixa como “(...) uma ferramenta de controle financeiro que mostra, detalhadamente, os valores que entram e saem de uma empresa e seu cálculo é feito a partir dos saldos existentes em contas bancárias e dinheiro disponível na empresa”.

Por ser uma prática dinâmica, precisa ser revisada e atualizada sempre, devida a sua relevância nas tomadas de decisões das empresas.

O planejamento de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem ele não se saberá quando haverá caixa suficiente para sustentar as operações ou quando se necessitará de financiamentos bancários. Empresas que continuamente têm falta de caixa e que necessitem de empréstimos de última hora, poderão perceber como é difícil encontrar bancos que as financiem. (Gitman, 2002, p. 586 *Apud* Nogueira, 2011, p. 11-12)

Baseando-se nessas informações, os gestores podem realizar seus planejamentos e criar cenários futuros de forma mais fácil e precisa. Dessa forma, a empresa estará mais bem preparada para lidar com possíveis ameaças no mercado externo, minimizando os impactos em seu funcionamento.

Segundo Friedrich (2005) um fluxo de caixa bem-feito possibilita a empresa a fazer uma boa gestão com os seus recursos, fazendo com que as obrigações financeiras sejam liquidadas e não deixando despesas atrasadas. Essa análise traz diversas vantagens para a empresa, já que por meio dela o gestor consegue visualizar a necessidade de buscar um empréstimo no banco ou não, em momentos de eventuais crises, esse fluxo bem estruturado facilita na hora do banco fazer sua análise de crédito.

PRINCIPAIS IMPACTOS DA AUSÊNCIA DE GESTÃO FINANCEIRA PARA EMPRESAS FAMILIARES

O planejamento é fundamental para o negócio, embora tenha um início definido, não possui um prazo para terminar, já que é necessário desenvolver estratégias contínuas para se adaptar ao mercado. A falta de um fluxo de caixa bem definido faz com que o gestor não tenha um instrumento capaz de auxiliá-lo no planejamento estratégico da empresa.

É muito comum numa situação crítica de falta de liquidez de uma empresa a priorização do caixa. Empresas em dificuldades de negócios, concordatárias e/ ou tentando evitar a falência se colocam desesperadamente nas mãos do fluxo de caixa para perseguir a saída de sua dificuldade. Isso é válido, mas parece a estratégia do doente que evitava hábitos saudáveis até ser realmente confrontado com a perspectiva de morte. Aí, pode ser tarde demais. Pensar (e dedicar tempo para isso) ao fluxo de caixa da empresa é sempre muito saudável, quer a empresa esteja atravessando bons ou maus momentos. Na verdade, pensar é pouco, pois o correto seria utilizar gerencialmente o instrumento. (Frezatti, 2022, p. 4)

Essa ausência de gestão traz diversas incertezas para o sucessor, e por ele não possuir as informações necessárias para conseguir entender como anda a saúde financeira do seu negócio, dificultará a implantação de inovação ou até mesmo de um investimento necessário. Segundo Chiavenato (2010, p.172 *apud* Figueiredo, 2014, p. 27), possuir recursos é necessário, mas não suficiente, o que traz competitividade para uma organização é saber usá-lo adequadamente e produtivamente.

A falta dessa gestão acarreta diversas dificuldades para a empresa, como a inadimplência em relação a despesas, salários, fornecedores e impostos, levando até mesmo empresas com um fundo emergencial a enfrentarem a falência. Isso é especialmente crítico para empresas familiares, que frequentemente não diferenciam o lucro destinado à empresa do dinheiro destinado à retirada dos sócios, complicando a sustentabilidade e continuidade do negócio. De acordo com Sebrae (2021), “muitos empresários tomam decisões erradas, acreditando que podem corrigir as contas do negócio aplicando seu próprio dinheiro ou, em outros casos, retirando o que é do fluxo de caixa da empresa para que possam utilizá-lo na sua vida pessoal”.

Ainda de acordo com Sebrae (2021), as principais consequências de se misturar as duas finanças são: contas maquiadas, que não refletem a situação real da empresa; falta de transparência nas contas, dificultando a apresentação de um plano de negócios convincente para novas empresas; o empresário torna-se dependente do dinheiro que entra, seja para a empresa ou para sua vida pessoal, criando dificuldades quando há falta de recursos em uma dessas áreas e, por fim, dívidas (pessoais ou da empresa) que podem se transformar em uma bola de neve.

Com isso, o novo gestor precisa estar preparado para conseguir implantar mudanças, que serão importantes para o alinhamento do fluxo de caixa, porém essa ação pode trazer alguns problemas em relação a aceitação de funcionários mais conservadores dentro da empresa. Por esse motivo, torna-se importante o planejamento sucessório para que os funcionários já tenham uma previsão de que acontecerão futuras mudanças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise do texto, é possível observar que a gestão financeira é extremamente importante para garantir a sustentabilidade e longevidade das empresas familiares. A ausência de um controle eficiente do fluxo de caixa pode

comprometer seriamente a saúde financeira da organização e levar a problemas como atrasos nos pagamentos, acúmulo de dívidas e dificuldade para investimentos futuros.

Pode-se notar também que as empresas familiares possuem desafios particulares em separar as finanças privadas das empresariais. Isso faz com que recursos da companhia sejam utilizados de forma indevida, comprometendo seu capital de giro. Além disso, a sucessão hereditária desses negócios normalmente ocorre sem o devido planejamento, o que dificulta a continuidade após a saída dos fundadores.

Dessa forma, nota-se que o desenvolvimento de uma gestão financeira sólida é fator fundamental para a sobrevivência dessas organizações ao longo do tempo. Ferramentas como controle de caixa, balanço patrimonial e planejamento financeiro permitem uma visão mais estratégica e antecipada dos desafios, de modo a mitigar riscos que possam ameaçar a sustentabilidade do empreendimento. Cabe também investir na capacitação dos sucessores para uma transição profissional e menos problemática do ponto de vista gerencial. A adoção dessas medidas pode fazer a diferença para a longevidade de empresas familiares no país.

REFERÊNCIAS

EQUIPE PROCENGE. **Conheça 9 das Melhores Ferramentas de Gestão Financeira**. Disponível em: <https://procenge.com.br/blog/melhores-ferramentas-de-gestao-financeira/> acesso: 18 mai. 2024.

EQUIPE TOTVS. Sucessão familiar: como fazer e principais desafios no campo. **TOTVS**, 23 maio, 2022. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-agricola/sucessao-familiar/>. acesso: 18 mai. 2024.

EQUIPE TOTVS. Gestão financeira: o que é, para que serve e dicas. **TOTVS**, 26 janeiro, 2023. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/servicos-financeiros/gestao-financeira/> . acesso: 01 jun. 2024.

EXAME. Qual é o grande desafio à longevidade das empresas familiares brasileiras, segundo a Dom Cabral. Redação Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/negocios/qual-e-o-grande-desafio-a-longevidade-das-empresas-familiares-brasileiras-segundo-a-dom-cabral/>. acesso em 15 abr. 2024.

FIGUEIREDO, Juliana Barreto da Silva; APOLINÁRIO, Kátia Olegário; CONCEIÇÃO, Vanessa de Almeida. **Os Desafios de uma Empresa Familiar em Processo de Sucessão**: Estudo de Caso na Empresa Flaviano Santos FigueredoME. Monografia, 2014. Rede de Ensino Doctum/Serra: Serra.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa: perspectivas estratégica e tática** / Fábio Frezatti – 2. ed. [2a Reimp.] - São Paulo: Atlas, 2022.

FRIEDRICH, J.; BRONDANI, G. FLUXO DE CAIXA – SUA IMPORTÂNCIA APLICAÇÃO NAS EMPRESAS. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 135, 2012. DOI: 10.5902/198109466516. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/115>. Acesso em: 1 jun. 2024.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Empresas familiares são protagonistas na economia. **Sejarelevante**, Gestão, 2023. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/empresas-familiares-sao-protagonistas-na-economia/>. Acesso em: 25 de mar. 2024.

MOURA, Mariana. **Supergovernança** [livro eletrônico]: um olhar ampliado sobre os desafios das empresas familiares / Mariana Moura. --1. ed. --São Paulo: Trevisan Editora, 2020. PDF.

NOGUEIRA, Helisa Abido. **A Importância do Fluxo de Caixa na Tomada de Decisão de Pequenas Empresas**. Monografia. Faculdade 7 de Setembro, Fortaleza: 2011.

OLIVAN, Fernando. Responsável por 65% do PIB brasileiro, apenas 36% das empresas familiares sobrevivem à sua segunda geração. **FENACON**: Notícias, 2023. Disponível em: [https://fenacon.org.br/noticias/responsavel-por-65-do-pib-brasileiro- apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-sua-segunda-geracao/](https://fenacon.org.br/noticias/responsavel-por-65-do-pib-brasileiro-apenas-36-das-empresas-familiares-sobrevivem-a-sua-segunda-geracao/) Acesso em: 3 jun. 2024.

SEBRAE. **A importância do fluxo de caixa para a sobrevivência do seu negócio**. Sebrae: Finanças, Fluxo de Caixa, 2017. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-para-a-sobrevivencia-do-seu-negocio,818cfac4377af510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24 mai. 2024.

SEBRAE. **Entenda a importância de separar as finanças pessoais e da empresa**. Sebrae: Finanças, Gestão Financeira, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/artigos/entenda-a-importancia-de-separar-as-financas-pessoais-e-da-empresa,8e0aa35091d4d710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 24 mai. 2024.

SILVA, Vanessa Foletto da [et al.] **Gestão de Empresa Familiar** [recurso eletrônico] / Vanessa Foletto da Silva... [et al.]; [revisão técnica: Rogério de Moraes Bohn]. – Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500563/>. Acesso em: 15 abr. 2024.