



Universidade Federal do Pampa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GIAN LUCCA MEDEIROS TUBINO

**DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE EMPRESAS FAMILIARES DO RAMO
ALIMENTÍCIO**

TRABALHO DE CURSO

**Sant'Ana do Livramento
2025**

GIAN LUCCA MEDEIROS TUBINO

**DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE EMPRESAS FAMILIARES DO RAMO
ALIMENTÍCIO**

Trabalho de curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA, RS) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 01 de dezembro de 2025.

Prof^ª. Dr^ª. Fabiane Tubino Garcia
Orientadora
(UNIPAMPA)

Prof^ª. Dr^ª. Sílvia Amélia Mendonça Flores
(UNIPAMPA)

Prof^º. Dr. Paulo Cassanego Jr
(UNIPAMPA)

**Sant'Ana do Livramento
2025**

DESAFIOS NA GESTÃO FINANCEIRA DE EMPRESAS FAMILIARES DO RAMO ALIMENTÍCIO

As empresas familiares representam a base da economia brasileira e exercem papel essencial na geração de emprego e renda. No entanto, enfrentam desafios significativos relacionados à gestão financeira, especialmente no setor alimentício, caracterizado por alta competitividade e margens de lucro reduzidas. Este estudo teve como objetivo analisar os desafios financeiros enfrentados por empresas familiares, do ramo alimentício, localizadas na cidade de Quaraí – RS. A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, utilizou abordagem quanti-qualitativa, com aplicação de questionário estruturado a seis empresas do setor, das quais, todas responderam às perguntas fechadas, e cinco empresas trouxeram sua visão dos desafios. Os resultados demonstraram que, embora a maioria das empresas realize controle financeiro e utilize ferramentas básicas como fluxo de caixa e relatórios contábeis, ainda prevalecem práticas informais e decisões baseadas na intuição dos gestores. Verificou-se também que 67% dos participantes não possuem formação ou capacitação na área financeira, o que limita a interpretação e o uso estratégico das informações contábeis. A dificuldade de separar as finanças pessoais das empresariais, o acesso restrito a crédito e a carência de planejamento financeiro estruturado foram apontados como os principais entraves à sustentabilidade econômica. Conclui-se que a profissionalização da gestão financeira é determinante para a continuidade e o crescimento das empresas familiares, sendo fundamental o incentivo à capacitação dos gestores e à adoção de ferramentas contábeis eficazes. O estudo contribuiu para ampliar a compreensão sobre a realidade financeira das micro e pequenas empresas familiares e reforçar sua importância para o desenvolvimento regional.

Palavras-chave: Gestão financeira; Empresas familiares; Ramo alimentício

CHALLENGES IN THE FINANCIAL MANAGEMENT OF FAMILY BUSINESSES IN THE FOOD SECTOR

Family businesses form the foundation of the Brazilian economy and play an essential role in generating employment and income. However, they face significant challenges related to financial management, especially in the food sector, which is characterized by high competitiveness and reduced profit margins. This study aimed to analyze the financial challenges faced by family businesses in the food sector located in the city of Quaraí, RS. The research, descriptive and exploratory in nature, employed a quantitative–qualitative approach through the application of a structured questionnaire to six companies in the sector, all of which answered the closed-ended questions, while five provided their perspective on the challenges. The results showed that although most companies conduct financial control and use basic tools such as cash flow and accounting reports, informal practices and decisions based on managerial intuition still prevail. It was also found that 67% of participants lack education or training in the financial area, which limits the interpretation and strategic use of accounting information. The difficulty in separating personal and business finances, the restricted access to credit, and the lack of structured financial planning were identified as the main obstacles to economic sustainability. It is concluded that the professionalization of financial management is crucial for the continuity and growth of family businesses, making it essential to encourage managerial training and the adoption of effective accounting tools. The study contributed to broadening the understanding of the financial realities of micro and small family businesses and reinforcing their importance for regional development.

Keywords: financial management; family businesses; food industry.

DESAFÍOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR ALIMENTARIO

Las empresas familiares constituyen la base de la economía brasileña y desempeñan un papel esencial en la generación de empleo e ingresos. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos relacionados con la gestión financiera, especialmente en el sector alimentario, caracterizado por una alta competitividad y márgenes de ganancia reducidos. Este estudio tuvo como objetivo analizar los desafíos financieros enfrentados por empresas familiares del sector alimentario ubicadas en la ciudad de Quaraí, RS. La investigación, de carácter descriptivo y exploratorio, utilizó un enfoque cuanti-cualitativo mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a seis empresas del sector; todas respondieron a las preguntas cerradas, y cinco presentaron su visión sobre los desafíos. Los resultados demostraron que, aunque la mayoría de las empresas realiza control financiero y utiliza herramientas básicas como flujo de caja e informes contables, aún prevalecen prácticas informales y decisiones basadas en la intuición de los gestores. También se verificó que el 67% de los participantes no posee formación o capacitación en el área financiera, lo que limita la interpretación y el uso estratégico de la información contable. La dificultad para separar las finanzas personales de las empresariales, el acceso restringido al crédito y la falta de planificación financiera estructurada fueron señalados como los principales obstáculos para la sostenibilidad económica. Se concluye que la profesionalización de la gestión financiera es determinante para la continuidad y el crecimiento de las empresas familiares, siendo fundamental incentivar la capacitación de los gestores y la adopción de herramientas contables eficaces. El estudio contribuyó a ampliar la comprensión sobre la realidad financiera de las micro y pequeñas empresas familiares y a reforzar su importancia para el desarrollo regional.

Palabras-clave: gestión financiera; empresas familiares; sector alimentario;

.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Steinberg (2019), a empresa familiar se define pela interdependência entre os sistemas da família, da propriedade e da gestão. Essa relação pode gerar vantagens competitivas, como maior compromisso dos membros, mas também desafios, especialmente na separação entre os interesses familiares e os objetivos empresariais. De acordo com Bernhoeft (2010), essas organizações são definidas pela influência significativa da família tanto na gestão quanto na propriedade, sendo movidas pelo desejo de preservar o patrimônio, os valores e a continuidade do negócio através das gerações.

No Brasil, no ano de 2024, as empresas familiares representam cerca de 90% do total de empreendimentos e contribuem com aproximadamente 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, além de gerar mais de 70% dos empregos formais, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2024).

No contexto do Rio Grande do Sul, as empresas familiares enfrentam desafios relacionados à transmissão do negócio entre gerações, o que envolve não apenas questões formais de sucessão, mas também aspectos culturais e comportamentais próprios da família. Esses fatores influenciam diretamente a continuidade e a manutenção da empresa, exigindo que os gestores equilibrem a preservação das tradições familiares com a necessidade de adaptação às mudanças do mercado e às práticas administrativas contemporâneas (BRAUM et al., 2011).

No entanto, apesar de sua relevância, essas organizações enfrentam grandes desafios relacionados à profissionalização da gestão, principalmente no que diz respeito à sucessão familiar, dado que uma parcela significativa não sobrevive à segunda geração (SEBRAE, 2021).

Para Giongo e Moraes (2020), além dos desafios estruturais, as empresas familiares possuem como característica central a transferência de conhecimentos, valores e práticas entre as gerações, sendo esse um dos fatores que garantem sua longevidade. Contudo, a falta de processos formalizados e de uma gestão estruturada pode comprometer a sustentabilidade do negócio, sobretudo em cenários econômicos desafiadores.

Entre os principais entraves enfrentados pelas empresas familiares, destaca-se a gestão financeira. Segundo o Sebrae (2024) é comum que não haja separação clara entre os recursos da empresa e os dos proprietários, o que compromete o controle financeiro, dificulta o planejamento e favorece a informalidade. Corroborando, Queiroz (2024) complementa que as empresas familiares frequentemente enfrentam desafios significativos na gestão financeira, muitas vezes decorrentes da sobreposição entre as esferas familiar e empresarial.

Conforme Sebrae (2024) a falta de instrumentos gerenciais básicos, como relatórios de fluxo de caixa e controle de custos, prejudica a tomada de decisões e a sustentabilidade financeira do negócio. Queiroz (2024) acrescenta que a não utilização de controles financeiros adequados, a informalidade na administração e a ausência de um planejamento financeiro estruturado dificultam também a adaptação às mudanças do mercado.

A gestão financeira eficaz é essencial para a sobrevivência e o crescimento das empresas familiares. De acordo com Chiavenato (2008), a elaboração de planos financeiros e orçamentos proporciona direções estratégicas para a empresa, permitindo o monitoramento do desempenho e a definição de metas financeiras realistas. Essas práticas são fundamentais para assegurar a estabilidade financeira e a continuidade do negócio.

Segundo Mucci, Frezzati e Dieng (2016), muitas empresas familiares e de pequeno porte enfrentam dificuldades na gestão de seus recursos financeiros. Isso acontece, em grande parte, porque é comum que o patrimônio da empresa se confunda com o dos próprios donos, além dessas empresas, muitas vezes, operarem com base em práticas informais e sem conhecimento estruturado sobre o negócio. Esses problemas revelam a necessidade de uma abordagem mais profissional na gestão de empresas familiares do ramo alimentício. De acordo com Goulart e Portugal Júnior (2024), muitas dessas organizações enfrentam dificuldades como

a informalidade nos registros, a falta de padronização nos controles contábeis e resistência à adoção de relatórios financeiros, o que compromete o controle de caixa e a tomada de decisões estratégicas.

Salim, Barth e Freitas (2014) destacam que a ausência de práticas gerenciais estruturadas, como o uso sistemático de relatórios financeiros e a gestão adequada do patrimônio, pode comprometer a continuidade e o desempenho dessas organizações. A implementação de ferramentas de controle e planejamento é essencial para assegurar a sustentabilidade financeira e a eficiência na gestão empresarial.

Esta pesquisa tem foco nas empresas do ramo alimentício, tendo em vista que segundo dados da Associação Brasileira de Indústria de Alimentos (ABIA), destacados pela Usina de Dados do Sebrae (2025), o setor alimentício tem grande relevância na economia brasileira, sendo responsável por cerca de 10% do PIB nacional, além de gerar mais de 1,8 milhão de empregos diretos. Em 2022, o setor alcançou um faturamento recorde de R\$1,075 trilhão, impulsionado principalmente pelo mercado interno, que correspondeu a mais de R\$770 bilhões.

Diante disso elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os desafios de natureza financeira, que impactam na gestão das empresas familiares do ramo alimentício?

Para responder à pergunta de pesquisa, delineou-se o seguinte objetivo geral: Analisar os desafios da gestão financeira, que impactam a gestão das empresas familiares, do ramo alimentício, situadas em uma região de fronteira, sendo assim os objetivos específicos por conseguinte: verificar os problemas existentes de natureza financeira de empresas familiares do ramo alimentício; identificar as ferramentas contábil e financeira utilizadas para tomada de decisão na empresa; caracterizar o perfil dos gestores e como são tomadas as decisões financeiras nas empresas.

Estudos apontam que as empresas familiares enfrentam desafios em sua gestão, especialmente no contexto financeiro e na profissionalização dos processos internos. Marchi (2023), ao analisar organizações do ramo alimentício em Farroupilha-RS, destacou que uma estrutura organizacional bem definida é decisiva para garantir a continuidade e a sustentabilidade dos negócios. De maneira similar, Oliveira (2023) identificou em Sapiranga-RS que a ausência de práticas gerenciais estruturadas, especialmente no que se refere ao planejamento financeiro e à definição de estratégias, compromete a longevidade dessas empresas.

Fonseca, Lopes e Dalongaro (2024) ressaltam que a aplicação irregular de instrumentos contábeis – como plano de contas, fluxo de caixa e relatórios consolidados – impede tanto o acompanhamento real do desempenho financeiro quanto a tomada de decisões embasadas. Para Machado, Souza e Lima (2021), a ausência de práticas gerenciais estruturadas, somada à concentração de decisões em poucos membros da família, gera um ambiente propício à desorganização administrativa e à vulnerabilidade financeira, especialmente em micro e pequenas empresas do interior. Essa carência administrativa, comum em micro e pequenas empresas familiares, reforça a relevância do presente estudo.

Adicionalmente, Gomes e Alves (2024) identificaram que, mesmo diante de reconhecidas necessidades de melhoria, muitas empresas familiares de pequeno porte não adotam controles financeiros por falta de clareza sobre responsabilidades internas e ausência de orientação formal. Os autores ressaltam que essa lacuna impacta diretamente na transparência, no acesso a crédito e no monitoramento de custos, agravando a vulnerabilidade financeira dessas organizações.

Do ponto de vista empírico, Gonin (2022), ao analisar microempresas familiares no Espírito Santo, verificou que, embora muitos empreendedores conheçam instrumentos básicos como fluxo de caixa e Balanço Patrimonial, esses raramente são aplicados de forma sistemática, prevalecendo práticas intuitivas e informais. Essa realidade reforça a urgência de examinar se tais padrões persistem em municípios de pequeno porte do sul do país.

2 REFERENCIAL TEORICO

Neste capítulo serão apresentados os seguintes tópicos: empresas familiares; gestão financeira das empresas familiares e ferramentas contábeis e financeiras de gestão.

2.1 Empresas Familiares

A legislação brasileira estabelece que o porte das empresas é definido principalmente pelo faturamento anual. A Lei Complementar nº 123/2006 determina que microempresas são aquelas cuja receita bruta anual não ultrapassa R\$ 360.000,00, enquanto as empresas de pequeno porte são aquelas que faturam acima desse valor, até o limite de R\$ 4.800.000,00. A norma também prevê tratamento diferenciado a esses segmentos, organizando critérios para enquadramento, benefícios fiscais e simplificação de obrigações, a fim de estimular seu desenvolvimento no ambiente econômico nacional.

Essa caracterização do porte das empresas afeta a forma como a organização estrutura seus processos, sendo que empresas maiores tendem à maior formalização, enquanto as menores mantêm estruturas mais simples e flexíveis (CHIAVENATO, 2003).

Quando se trata de identificar as características que fundamentam estas empresas familiares, vemos que segundo Azevedo (2020), uma empresa familiar é caracterizada pela interdependência entre os laços familiares e a gestão empresarial, onde os membros da família desempenham papéis estratégicos na condução dos negócios, influenciando diretamente nas decisões e na perpetuação da organização. De acordo com Meurer e Beck (2023), caracterizam-se pela inter-relação intensa entre propriedade, gestão e vínculos familiares, o que lhes confere uma identidade organizacional própria, marcada por decisões centralizadas e forte componente afetivo, tanto fonte de agilidade e coesão quanto de desafios à profissionalização.

Contudo, segundo Oliveira e Silva (2021), uma empresa é considerada familiar quando sua propriedade e administração estão sob o controle de membros da mesma família, e há intenção de continuidade do negócio entre gerações. Assim identifica-se que conforme suas características, surgem situações próprias dessas empresas, segundo Bernhoeft (2010), as empresas familiares tendem a apresentar vantagens como maior comprometimento dos membros e agilidade nas decisões, favorecendo sua permanência no mercado. No entanto, enfrentam desafios como conflitos entre familiares, resistência à profissionalização e dificuldades no planejamento sucessório, que podem comprometer a continuidade do negócio.

A falta de um planejamento sucessório estruturado, por exemplo, também é uma fragilidade comum. De acordo com Freire (2024), o planejamento sucessório é essencial para assegurar a continuidade dos negócios familiares, sendo necessário abordar aspectos jurídicos, tributários e de governança corporativa de forma integrada, promovendo a coesão familiar e a eficiência na transição de liderança. Por isso, entende-se até aqui, que parte dos desafios enfrentados pelas empresas familiares partem da sucessão e da governança corporativa como um todo.

Para Valente (2023) a informalidade na gestão, comum nas empresas familiares, pode ser um fator de instabilidade, especialmente quando não há regras claras de sucessão e governança. Percebe-se que são diversos os desafios enfrentados pela gestão quando diz respeito a empresas familiares, para isso o tópico de governança corporativa pode ser um grande aliado nisso, conforme Pimentel (2021), a adoção de práticas de governança corporativa em empresas familiares é essencial para assegurar a continuidade do negócio, minimizar conflitos e ampliar a transparência na gestão.

Contudo, como visto anteriormente as empresas familiares constituem a maioria das organizações no Brasil, sendo responsáveis por significativa parcela da geração de empregos e do PIB nacional. No entanto, enfrentam desafios recorrentes relacionados à falta de

planejamento sucessório, à dificuldade de separar as esferas familiar e empresarial e à resistência à adoção de práticas modernas de gestão.

As empresas familiares são divididas em três tipos principais: empresa de controle familiar, em que a família detém a maioria das cotas ou ações e exerce forte influência estratégica; empresa de administração familiar, na qual muitos familiares ocupam cargos de gestão, embora a composição societária possa incluir sócios externos; e empresa familiar tradicional, na qual tanto o controle quanto a administração permanecem inteiramente nas mãos da família (SEBRAE, 2021).

2.2 Gestão Financeira das Empresas Familiares

A gestão financeira é uma função essencial para a sustentabilidade e o crescimento de qualquer organização, sendo ainda mais relevante no contexto das empresas familiares, em que os processos decisórios tendem a ser mais centralizados e influenciados por aspectos subjetivos. A estrutura financeira refere-se à maneira como a empresa organiza suas fontes de recursos, equilibrando capital próprio e de terceiros. De acordo com Assaf Neto (2016), a composição da estrutura de capital impacta diretamente a capacidade da empresa de permanecer no mercado, enfrentar períodos de crise e sustentar um crescimento saudável ao longo do tempo.

No entanto, nas empresas familiares é comum a ausência de um planejamento financeiro de longo prazo. As decisões muitas vezes são tomadas com base na experiência prática do gestor, sem apoio consistente em dados ou análises financeiras. Gitman (2010) alerta que a falta de controle sobre custos, receitas e investimentos pode comprometer a saúde financeira da empresa, levando à perda de capital e até mesmo à falência. Santos (2024) destaca que o controle do fluxo de caixa e o planejamento financeiro são fundamentais para reduzir riscos e garantir a sustentabilidade econômica das pequenas e médias empresas.

Por isso é apontado por Padoveze (2014) que o desconhecimento, por parte dos proprietários, dos fundamentos da gestão financeira, a informalidade na gestão, especialmente em relação ao registro das operações e à separação entre finanças pessoais e empresariais, é uma prática comum que prejudica a clareza e a efetividade dos controles financeiros, afetando negativamente a continuidade do negócio.

A ausência de registros contábeis estruturados compromete a visão real do negócio, fazendo com que decisões sejam tomadas com base na intuição ou em informações fragmentadas. Isso sugere que a falta de controle formal pode gerar uma falsa sensação de estabilidade financeira, o que reforça a importância da profissionalização da gestão e do uso de indicadores financeiros na tomada de decisão (ASSAF NETO, 2014).

A gestão financeira nas empresas familiares do ramo alimentício demanda uma atuação estratégica voltada ao controle de custos, planejamento do fluxo de caixa e manutenção da liquidez operacional. Bauermann (2021) ressalta que o equilíbrio entre custos, preços e capital de giro é determinante para a sustentabilidade dessas organizações, que geralmente operam com margens reduzidas e alta rotatividade de recursos.

De forma complementar, diante das oscilações do mercado e de crises recentes, a reestruturação financeira e o monitoramento constante do desempenho econômico tornaram-se práticas indispensáveis às micro e pequenas empresas do setor gastronômico (LOCATELLI, 2024).

Destaca-se que a profissionalização da administração financeira é essencial nas empresas familiares, uma vez que a influência emocional nas decisões pode comprometer a eficiência dos resultados e o valor econômico do negócio, com isso, a eficiência na administração do capital de giro, o controle de custos e planejamento de fluxo de caixa são fatores que asseguram liquidez e rentabilidade, refletindo-se diretamente no valor econômico do negócio (ALVES; GAMA, 2020; SANTOS, 2008).

Para Marion (2015) os instrumentos como o fluxo de caixa, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial são indispensáveis para avaliar o desempenho da empresa, controlar os gastos e planejar investimentos de forma segura. Sendo assim, Blanc e Setzer (2014) apontam que a correta utilização desses instrumentos contribui para o planejamento financeiro, o controle operacional e a identificação de desvios, promovendo decisões mais seguras e estratégias sustentáveis de gestão.

Apesar de sua importância, o uso dessas ferramentas nas empresas familiares ainda é limitado. Conforme aponta Iudícibus (2010), é comum que decisões sejam baseadas na percepção subjetiva dos gestores ou no “sentimento do dono”, o que aumenta a vulnerabilidade do negócio. A falta de registros adequados e a ineficiência no uso de relatórios contábeis dificultam uma visão real da situação financeira da organização.

Nesse cenário, sugere-se que a contabilidade gerencial, mesmo em sua forma mais simples, pode contribuir significativamente para a administração financeira das empresas familiares. Indicadores como liquidez, rentabilidade e grau de endividamento fornecem aos gestores informações objetivas, capazes de orientar ações corretivas e apoiar o planejamento estratégico (RIBEIRO, 2013).

A utilização de ferramentas contábeis como fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial é essencial para a gestão financeira de pequenas empresas familiares do setor alimentício, essas ferramentas permitem o controle eficiente das atividades operacionais e auxiliam na elaboração de relatórios financeiros que facilitam a tomada de decisões (SOUZA, 2015).

Ribeiro (2022) destaca que o fluxo de caixa é fundamental, pois trata-se de uma ferramenta do administrador na tomada de decisões, pois pode refletir e até prever o que pode ocorrer com as finanças da empresa. Além disso, a análise integrada dessas demonstrações financeiras contribui para o planejamento estratégico e a identificação de oportunidades de melhoria na gestão financeira (FREZATTI, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa foram estruturados com o objetivo de compreender, de forma aprofundada, os desafios financeiros enfrentados por empresas familiares do ramo alimentício.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que, segundo Gil (2022), esse tipo de investigação busca proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro e permitindo o desenvolvimento de hipóteses ou compreensões iniciais sobre o fenômeno. Também assume caráter descritivo, conforme Marconi e Lakato (2017), por ter como objetivo principal descrever as características de determinado fenômeno sem manipulação de variáveis, apresentando relações e padrões observáveis entre os elementos investigados. Neste estudo, tais classificações se justificam pela necessidade de identificar e descrever os principais desafios financeiros enfrentados por empresas familiares do setor alimentício, considerando seu contexto real de funcionamento.

A pesquisa é incumbida também de uma análise interpretativa, que busca associar os dados com relação a opinião do autor a respeito do mesmo tema, montando uma crítica com base nessa sobreposição (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quanto ao delineamento, adotou-se a estratégia de estudo de casos múltiplos (multicaso), em que cada empresa participante é tratada como um caso independente a ser analisado. Segundo Yin (2015), essa estratégia possibilita a investigação de fenômenos em seu contexto real, utilizando a lógica de replicação literal e teórica para comparar casos distintos e identificar padrões convergentes e divergentes. Para o autor, a utilização de múltiplos casos fortalece a validade externa dos achados e amplia a robustez analítica da pesquisa. Assim, a escolha desse método justifica-se pelo número reduzido de participantes, o que inviabiliza

inferência estatística populacional, mas permite a análise aprofundada e comparativa das unidades investigadas.

A abordagem adotada é quanti-qualitativa. Quantitativa, por utilizar dados numéricos e técnicas estatísticas descritivas na compreensão do fenômeno estudado. Segundo Thiollent (2011), a pesquisa quantitativa permite mensuração objetiva das variáveis e tratamento sistemático dos dados, possibilitando a identificação de tendências e relações entre fatores. Complementarmente, Freitas (2020) destaca que a abordagem quantitativa contribui para conclusões precisas e fundamentadas, especialmente quando se busca analisar fenômenos sociais por meio de evidências mensuráveis. Trata-se também de uma pesquisa qualitativa, pois é uma análise menos formal que a quantitativa, leva em consideração diversos fatores, verificando a natureza dos dados coletados sendo definido como uma redução de dados, caracterizando os dados e interpretando (GIL, 2002).

Neste estudo, os dados quantitativos e qualitativos foram coletados por meio de questionário estruturado adaptado de Silva e Cunha (2014) e aplicado às empresas participantes, permitindo a construção de indicadores internos a cada caso e, posteriormente, sua comparação entre os casos analisados composto por perguntas fechadas, elaboradas com base nos principais temas identificados no referencial teórico, como estrutura financeira, práticas de controle financeiro, uso de ferramentas contábeis na tomada de decisão e dificuldades econômicas enfrentadas pelas empresas familiares.

O instrumento de coleta foi dividido em quatro blocos principais:

Quadro 1 - Instrumento de coletas de dados.

1. Informações Gerais sobre a Empresa	2. Aspectos da Estrutura Financeira	3. Utilização de Ferramentas Contábeis-Financeiras	4. Caracterização dos Gestores
Porte	Formas de Controle	Relatórios Financeiros	Perfil
Tempo de Atuação	Endividamento		Tomadas de Decisão
Número de Funcionários	Capital de Giro	Indicadores Financeiros	

Fonte: Adaptado de Silva e Cunha (2014).

O questionário (Apêndice A), foi aplicado de forma presencial e/ou online, conforme a disponibilidade dos respondentes. A amostra foi selecionada por conveniência, considerando o conhecimento prévio sobre a existência de empresas familiares na cidade. Antes da aplicação definitiva, foi realizado um pré-teste (teste piloto). Segundo Medeiros (2019), o pré-teste é uma aplicação inicial de instrumentos de coleta de dados que representa a população-alvo, com o objetivo de identificar falhas, ambiguidade nas perguntas, problemas de linguagem ou ordem de itens. O pré-teste buscou verificar a clareza e a pertinência das questões elaboradas, possibilitando ajustes no instrumento, se necessário.

Os dados coletados foram organizados e analisados por meio da estatística descritiva, e interpretativa segundo Gil (2019), a coleta de dados nas pesquisas quantitativas tem o objetivo de reunir informações mensuráveis, permitindo a aplicação da estatística descritiva para organizar e resumir os resultados. Esse tipo de abordagem possibilita identificar tendências e padrões no fenômeno estudado, facilitando a compreensão e a apresentação dos achados de maneira objetiva e sistemática. Mas também analisada e caracterizadas de forma qualitativa.

Portanto, os resultados foram apresentados utilizando a média, gráficos ilustrativos, com o auxílio de tabelas, figuras e quadro, as respostas numéricas obtidas foram primeiramente tratadas de forma individual, caracterizando cada empresa como um caso único (within-case analysis). Em seguida, procedeu-se à análise cruzada dos casos (cross-case analysis),

permitindo identificar semelhanças, diferenças e padrões recorrentes entre as empresas participantes, conforme recomendado por Yin (2015) em pesquisas com casos múltiplos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos resultados, inicialmente apresentou-se a caracterização das empresas participantes, de forma a contextualizar o conjunto de dados obtidos. Após a definição da amostragem, as informações foram organizadas e tratadas, permitindo a realização de uma análise cruzada entre as empresas. Esse procedimento possibilitou a correlação dos dados e a identificação de padrões relevantes para a compreensão dos resultados.

4.1 Empresas Participantes

4.1.1 Caso 1 - Empresa 1

A Empresa 1 é uma microempresa, com 3 anos de atuação e 6 funcionários, sendo 2 familiares. A gestão é realizada por familiares e profissionais externos, de forma compartilhada. O gestor tem entre 45 e 54 anos, possui ensino superior incompleto e atua há 3 anos na empresa.

A empresa realiza controle financeiro regularmente e utiliza software de gestão (ERP). As finanças pessoais e empresariais às vezes são mantidas separadas, e há planejamento financeiro com metas definidas. O capital de giro foi considerado suficiente, e a empresa não possui endividamento.

Os relatórios mais consultados são DRE e DFC, analisados semanalmente, e as decisões financeiras são sempre baseadas em dados contábeis e financeiros. O fluxo de caixa é controlado diariamente. O gestor não apresenta dificuldades na interpretação dos relatórios e participa frequentemente de capacitações.

Contribuição do gestor: *“Dificuldade de mão de obra específica e falta de insumos”*.

4.1.2 Caso 2 - Empresa 2

A Empresa 2 é uma microempresa com 10 anos de atuação e 4 funcionários, dos quais 2 são familiares. A gestão é híbrida, com familiares e profissionais externos. A gestora tem de 35 a 44 anos, possui ensino médio completo e não possui formação na área financeira.

O controle financeiro é feito manualmente, e as finanças pessoais e empresariais nem sempre são separadas. A empresa não possui planejamento financeiro, e a gestora afirmou não saber avaliar sua situação quanto ao capital de giro. Não há endividamento relevante, mas também não há uso de relatórios financeiros, que são analisados apenas eventualmente.

A tomada de decisão é baseada em experiência prática e intuição, e a gestora declarou insegurança quanto à gestão financeira. O fluxo de caixa é controlado mensalmente, e foram relatadas dificuldades de compreensão dos dados apresentados.

Contribuição do gestor: *“Tenho muita dificuldade na organização financeira, tudo é feito manual, sei que tenho que melhorar nesse aspecto para saber o faturamento real da empresa.”*

4.1.3 Caso 3 - Empresa 3

A Empresa 3 é de pequeno porte, com 10 anos de atuação e 9 funcionários, sendo 4 familiares. A gestão é realizada somente por membros da família. O gestor tem menos de 25 anos, possui ensino superior incompleto e não tem formação na área financeira.

O controle financeiro é feito por ERP e anotações manuais, sendo realizado sempre. As finanças são mantidas separadas, e existe planejamento financeiro com metas definidas. O capital de giro foi considerado suficiente e há endividamento bancário como principal origem.

Os relatórios mais utilizados são Balanço Patrimonial e DRE, analisados semanalmente. As decisões financeiras baseiam-se na experiência prática e intuição, e o fluxo de caixa é controlado diariamente, apesar do não uso de indicadores financeiros.

Contribuição do gestor: *“Um dos principais desafios é manter equilíbrio entre entradas e saídas, especialmente em períodos de menor faturamento. Também é difícil planejar investimentos sem comprometer o caixa.”*

4.1.4 Caso 4 - Empresa 4

A Empresa 4 é uma microempresa, com 8 anos de atuação e 8 funcionários, sendo 2 familiares. A gestão é realizada exclusivamente por membros da família. A gestora tem entre 35 e 44 anos, possui pós-graduação e não tem formação financeira específica.

O controle financeiro é feito por anotações manuais, mas as finanças nunca são mantidas separadas. Não há planejamento financeiro, e o capital de giro é insuficiente, levando ao uso de empréstimos bancários. O grau de endividamento é alto.

A empresa não consulta relatórios financeiros, e as análises são inexistentes. A tomada de decisão é baseada em experiência e intuição. Há dificuldades na interpretação dos relatórios, e a frequência de capacitação é rara, apesar do fluxo de caixa ser controlado diariamente.

Contribuição do gestor: *“Minha maior dificuldade é manter uma equipe fixa. Os custos com faltas e baixa produtividade afetam as vendas e o equilíbrio financeiro da empresa.”*

4.1.5 Caso 5 - Empresa 5

A empresa 5 é de médio porte, com 8 anos de atuação e 4 funcionários, sendo 2 familiares. A gestão é realizada apenas por membros da família. O gestor tem entre 25 e 34 anos, possui ensino fundamental incompleto e não tem formação financeira ou contábil.

A empresa realiza controle financeiro regularmente, utiliza ERP, e mantém as finanças sempre separadas. Possui planejamento financeiro e considera o capital de giro moderado, com empréstimos bancários como fonte de endividamento.

Os relatórios mais consultados são Balanço Patrimonial, analisados semanalmente. O gestor é muito confiante nas decisões, utiliza dados contábeis com frequência e controla o fluxo de caixa diariamente, participando frequentemente de capacitações.

Contribuição do gestor: Não forneceu contribuição.

4.1.6 Caso 6 - Empresa 6

A Empresa 6 é de pequeno porte, com 9 anos de atuação e 6 funcionários, sendo 2 familiares. A gestão é realizada por familiares e profissionais externos. A gestora tem 55 anos ou mais, possui ensino superior completo e formação na área contábil.

O controle financeiro é feito por planilhas eletrônicas e anotações manuais, com finanças nem sempre separadas e inexistência de planejamento financeiro. O capital de giro é suficiente, e há endividamento por empréstimos bancários. O relatório mais utilizado é a DFC, analisado mensalmente.

As decisões financeiras são sempre baseadas em dados contábeis, e o fluxo de caixa é controlado diariamente. As dificuldades são pontuais, e a gestora tem muita confiança nas decisões.

Contribuição do gestor: “A principal dificuldade é o acesso a crédito e financiamento no início. Apesar de existir campo para pequenas empresas, o processo é burocrático e limitante.”

4.2 Análise Cruzada das Empresas

A pesquisa foi realizada em seis empresas do ramo alimentício, A análise dos resultados cruzados segue a organização do questionário dividido em quatro blocos: o primeiro apresenta as informações gerais sobre as empresas; o segundo aborda os aspectos da estrutura financeira; o terceiro refere-se à utilização de ferramentas contábeis e financeiras; e o quarto apresenta a caracterização dos gestores e suas tomadas de decisão, finalizando com as contribuições dos respondentes.

Na Tabela abaixo, encontra-se os dados sociodemográficos dos gestores das empresas entrevistadas.

Tabela 1- Caracterização das empresas participantes da pesquisa segundo variáveis sociodemográficas.

Variáveis	Categoria	Todos (n = 6)	(N = 6)
		N	%
Idade		6	100,0
	< 25 anos	1	17,0
	25 a 34 anos	1	17,0
	35 a 44 anos	2	33,0
	45 a 54 anos	1	17,0
	≥ 55 anos	1	17,0
	Média	39,7	-
Sexo			
	Feminino	3	50,0
	Masculino	3	50,0
Nível de escolaridade			
	Ensino Fundamental Incompleto	1	17,0
	Ensino Fundamental Completo	0	0,0
	Ensino Médio Incompleto	0	0,0
	Ensino Médio Completo	1	17,0
	Ensino Superior Incompleto	2	33,0
	Ensino Superior Completo	1	17,0
	Pós-graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado)	1	17,0

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

4.2.1 Informações gerais sobre as empresas

Quanto ao porte das empresas, 50% (n=3) dos respondentes afirmaram possuir o enquadramento de microempresa, 17% (n=1) pertencem ao pequeno porte e 33% (n=2) ao médio porte. Esses resultados indicam predominância de empresas de menor estrutura, reforçando o perfil de micro e pequenas organizações familiares no ramo alimentício. Em relação ao tempo de atuação no mercado, 33% (n=2) das empresas atuam há 10 anos, 33% (n=2) há 8 anos, 17% (n=1) há 3 anos e 17% (n=1) há 9 anos. As empresas têm em média 8 anos de atuação, esse resultado demonstra que a maioria dos empreendimentos possui trajetória consolidada, sugerindo estabilidade e experiência no setor.

O número de funcionários varia entre 4 e 9 colaboradores, apresentando uma média de aproximadamente 6 funcionários por empresa. Quanto ao número de membros familiares envolvidos na empresa, 83% (n=5) afirmaram contar com dois membros familiares, enquanto 17% (n=1) informaram quatro membros. Esses dados evidenciam o envolvimento direto da família na administração e nas atividades operacionais. Tendo em vista o porte das empresas participantes e a quantidade de funcionários, Santos (2016) ressalta que as micro e pequenas empresas, geralmente, optam por focar na produção de alimentos, por utilizar de baixo custo na mão de obra e sem qualificação, sendo este um mercado versátil, para se estabelecer.

Sobre a gestão empresarial, metade das empresas indicou ser realizada exclusivamente por familiares, enquanto a outra metade declarou uma gestão compartilhada entre familiares e profissionais externos, demonstrando equilíbrio entre práticas tradicionais e abertura para profissionais de fora.

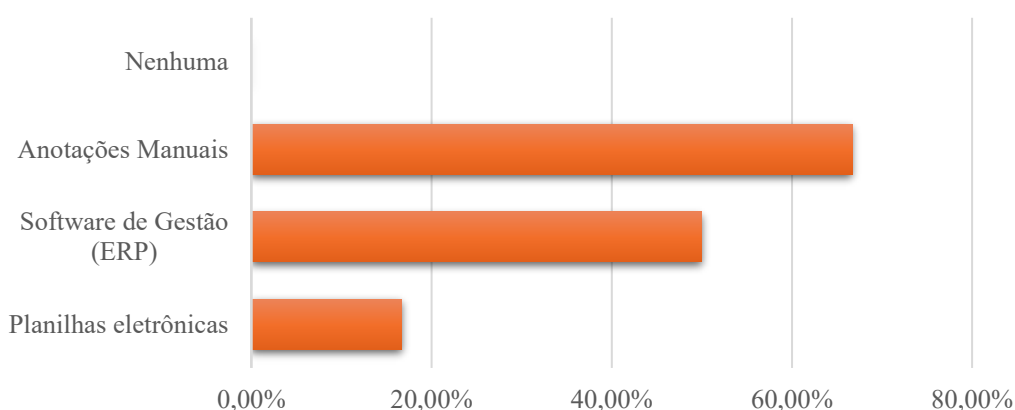
4.2.2 Aspectos da estrutura financeira

Em relação à realização do controle financeiro, 83% (n=5) afirmaram realizá-lo de forma regular, enquanto 17% (n=1) fazem isso apenas eventualmente. Isso evidencia a consciência sobre a importância do controle financeiro, embora ainda haja casos em que a prática não seja sistematizada.

Quanto aos métodos utilizados, 50% (n=3) das empresas utilizam software de gestão (ERP), 67% (n=5) realizam anotações manuais (mesmo fazendo uso de softwares ou não), e apenas 17% (n=1) utilizam planilhas eletrônicas. Observa-se, portanto, uma coexistência entre ferramentas tecnológicas e métodos tradicionais, com predominância das anotações manuais (Figura 1).

Observou-se que muitos gestores tomam decisões baseadas na intuição, sem apoio em dados financeiros concretos. Esse cenário é comum em empresas familiares, onde a experiência prática é frequentemente valorizada em detrimento de controles formais (PADOVEZE, 2014; IUDÍCIBUS, 2010).

Figura 1- Métodos utilizados para controle financeiro nas empresas familiares.

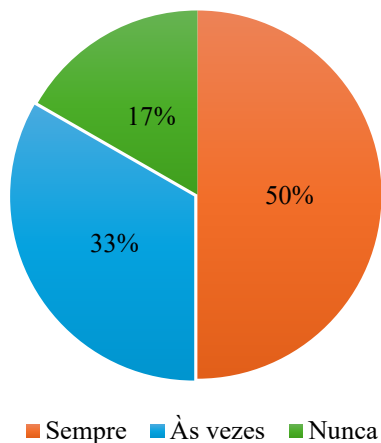


Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Sobre a separação das finanças pessoais e empresariais, 50% (n=3) afirmaram que sempre conseguem mantê-las separadas, 33% (n=2) responderam “às vezes” e 17% (n=1) informaram que nunca conseguem fazê-lo. Identificou-se ainda a dificuldade parcial de separar as finanças pessoais das empresariais, o que compromete a análise do desempenho econômico e a tomada de decisão. Esse comportamento é comum em pequenos negócios familiares e

representa um risco à continuidade da empresa (PADOVEZE, 2014; ALVES; GAMA, 2020). Conforme Figura 2.

Figura 2- Separação entre finanças pessoais e empresariais.

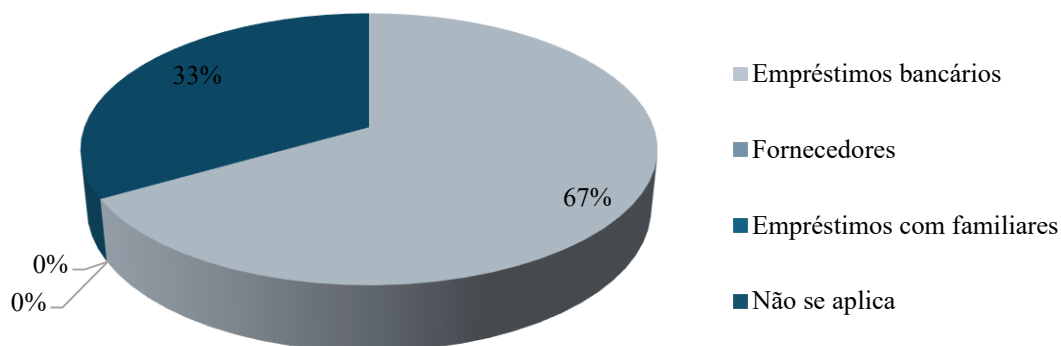


Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Quanto ao planejamento financeiro com metas definidas, metade das empresas (n=3) afirmou possuir planejamento, enquanto a outra metade não possui. Em relação ao capital de giro, 67% (n = 4) consideram-no suficiente para a operação, 17% (n=1) recorrem a empréstimos e 17% (n=1) não souberam avaliar a situação.

Sobre o grau de endividamento, 67% (n=4) das empresas declararam não possuir dívidas, enquanto 33% (n=2) relataram possuir endividamento de moderado a alto. Quando questionadas sobre a origem desse endividamento, quatro empresas indicaram empréstimos bancários, enquanto duas informaram que a questão não se aplica (Figura 3). O que pode ser indicado, correlacionando as duas questões, é que o desconhecimento a respeito das dívidas ativas — ou, propriamente, do que caracteriza o endividamento da empresa, revela certa dubiedade no entendimento por parte dos gestores.

Figura 3– Principais origens de endividamento nas empresas participantes, quando presente.



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

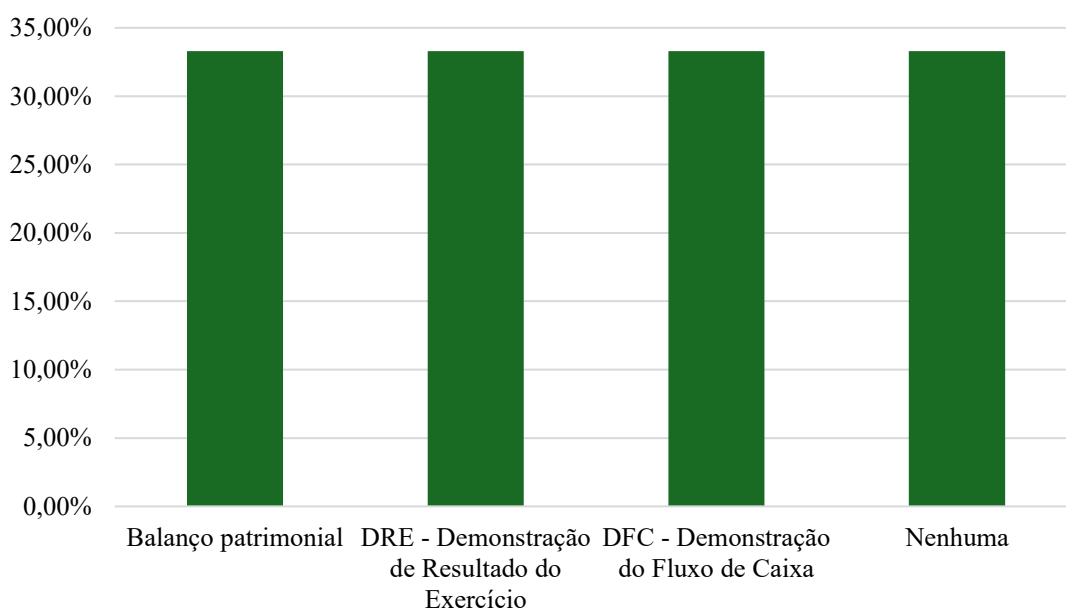
O resultado demonstra que a maioria das empresas (67%) opta por manter dívidas bancárias como forma de endividamento, enquanto uma parcela menor dos participantes afirmou não ter preferência por nenhuma das opções apresentadas.

Embora a maioria dos gestores tenha declarado não possuir dívidas, os resultados indicaram que os empréstimos bancários são a principal forma de endividamento. Esse conflito pode demonstrar uma percepção limitada sobre a real situação financeira, possivelmente decorrente da ausência de uma gestão profissionalizada. Nas empresas familiares, a influência emocional nas decisões pode comprometer a análise objetiva dos dados, o que reforça a importância do planejamento financeiro, controle de capital de giro e gestão de custos para garantir eficiência e clareza nos resultados (ALVES; GAMA, 2020; SANTOS, 2008).

4.2.3 Utilização de ferramentas contábeis financeiros

Com relação ao uso de ferramentas contábeis financeiras foi questionado: “a empresa costuma consultar os relatórios financeiros?”. Essa questão permitia múltiplas respostas e teve como resultado o que se apresenta na Figura 4.

Figura 4 – Relatórios Financeiros consultados pelas empresas.



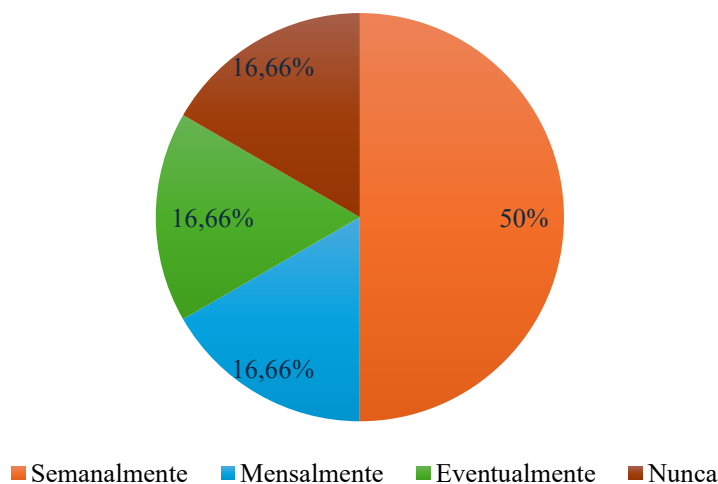
Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Quando perguntado se as empresas costumam consultar relatórios financeiros, verificou-se que 67% (n=4) responderam positivamente, enquanto 33% (n=2) afirmaram não realizar essa prática.

Entre aquelas que responderam positivamente, observou-se que 33% consultam o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC). Verificou-se que 67% dos gestores afirmam consultar relatórios financeiros, enquanto 33% não adotam essa prática. Para Iudícibus (2010), a utilização de relatórios como DRE e balanço patrimonial é essencial para o controle e a tomada de decisão, sendo um indicador direto de maturidade gerencial.

Na sequência, questionou-se com que frequência os relatórios são analisados pela gestão, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Frequência dos relatórios financeiros analisados pela gestão.



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Constatou-se que 50% (n=3) dos gestores analisam os relatórios semanalmente, enquanto 16,7% (n=1) fazem essa análise mensalmente, 16,7% (n=1) eventualmente, e 16,7% (n=1) nunca realizam a análise. Esse resultado demonstra que, embora haja um esforço de acompanhamento periódico, ainda existe uma parcela de gestores que não realiza análise sistemática das informações financeiras também se identificou que os relatórios contábeis nem sempre são utilizados para orientar as decisões de gestão. Marion (2015) afirma que instrumentos como DRE e balanço patrimonial são essenciais para avaliar o desempenho econômico da empresa, mas sua adoção ainda é limitada em pequenos negócios familiares.

Na questão seguinte, buscou-se verificar se as empresas calculam indicadores financeiros, como margem de lucro, lucratividade e ponto de equilíbrio. Do total, 33% (n=2) das empresas responderam não utilizar esses indicadores, 50% (n=3) afirmaram utilizá-los com regularidade, e 17% (n=1) responderam não saber informar. Esse cenário aponta que, embora metade das empresas demonstre algum domínio de ferramentas de análise, ainda há uma parcela que não utiliza da aplicação sistemática de indicadores financeiros.

No que se refere ao controle do fluxo de caixa, 83% (n=5) das empresas realizam o acompanhamento diariamente, e 17% (n=1) o fazem mensalmente. Esse hábito diário representa um aspecto positivo da gestão financeira, pois, segundo Ribeiro (2022), o fluxo de caixa permite prever entradas e saídas de recursos, possibilitando ao administrador identificar a real necessidade de buscar capital ou reestruturar gastos.

Ainda dentro deste bloco, questionou-se se os gestores apresentam dificuldades para interpretar os relatórios financeiros. Verificou-se que 50% dos respondentes afirmaram não apresentar dificuldades, enquanto 17% relataram compreensão parcial e 33% não compreendem totalmente os dados apresentados. Esses resultados indicam que, embora parte dos gestores demonstre domínio das informações contábeis, ainda há um percentual relevante que necessita de capacitação técnica para interpretar adequadamente os relatórios e utilizá-los de forma estratégica na gestão empresarial. Assaf Neto (2014), ressalta que a ausência de registros contábeis estruturados compromete a visão real do negócio, fazendo com que decisões sejam tomadas com base na intuição ou em informações fragmentadas.

4.2.4 Caracterização dos Gestores

No que se refere à caracterização dos gestores as informações obtidas foram organizadas na Tabela 2, que apresenta os cargos, tempo de atuação, idade e sexo dos gestores.

Tabela 2- Perfil sociodemográfico e profissional dos gestores participantes da pesquisa.

Participante	Cargo	Tempo de atuação (anos)	Idade (anos)	Sexo
P1	Sócio proprietário	3	45 a 54 anos	Masculino
P2	Faço tudo, confeitaria, atendimento	10	35 a 44 anos	Feminino
P3	Encarregado pela logística da empresa, organização em geral e compras de insumos	3	< 25 anos	Masculino
P4	Proprietária e confeitadeira chefe	8	35 a 44 anos	Feminino
P5	Dono	8	25 a 34 anos	Masculino
P6	Diretor	9	≥ 55 anos	Feminino
Média	-	6,8	-	-

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

* P1 a P6 (sigla de participantes) correspondem aos gestores das empresas participantes.

Observa-se equilíbrio de gênero na gestão das empresas analisadas (3 homens e 3 mulheres). O tempo médio de atuação é de aproximadamente 7 anos, com cargos que variam do nível operacional ao estratégico. As respostas evidenciaram que a maioria dos gestores atua em ambas as esferas, executando tanto funções administrativas quanto produtivas.

Quanto à base das decisões financeiras, 50% dos pesquisados afirmaram tomar decisões sempre baseadas em dados contábeis e financeiros, enquanto os demais se dividiram igualmente entre as opções frequentemente, raramente e nunca (17% cada). Considera-se que a ausência de registros contábeis estruturados compromete a visão real do negócio, fazendo com que decisões sejam tomadas com base na intuição ou em informações fragmentadas (ASSAF NETO, 2014).

Em relação à formação ou capacitação na área financeira ou contábil, 67% responderam não possuir, enquanto 33% afirmaram ter algum tipo de formação. No tocante à frequência de participação em cursos, treinamentos ou capacitações voltadas à gestão empresarial ou financeira, 67% responderam raramente e 33% frequentemente. Além disso, observou-se que a maioria dos gestores possuía nível de ensino superior (4 de 6 participantes), sendo dois com curso superior incompleto, um com ensino superior completo e um com pós-graduação. Os demais apresentaram escolaridade inferior ao nível superior (um com ensino médio completo e um com ensino fundamental incompleto). Mesmo com esse nível educacional, verificou-se que a formação acadêmica não se refletiu diretamente em maior domínio sobre a gestão contábil e financeira, o que sugere que a escolaridade, isoladamente, não garante conhecimento técnico suficiente para a tomada de decisão, reforçando a importância da capacitação específica para interpretação e uso dos relatórios financeiros (PADOVEZE, 2014; ASSAF NETO, 2016).

Sobre o nível de confiança nas decisões financeiras, 50% afirmaram sentir-se muito confiantes, 33% moderadamente confiantes, e apenas um participante declarou sentir-se inseguro quanto à tomada de decisões financeiras.

No que se refere aos critérios utilizados para a tomada de decisão, metade dos gestores (50%) declarou basear-se na experiência prática e intuição, enquanto a outra metade indicou apoiar-se em relatórios contábeis. É comum que decisões sejam baseadas na percepção subjetiva dos gestores ou no “sentimento do dono” (IUDÍCIBUS, 2010).

Ao final do questionário, solicitou-se que os participantes compartilhassem os principais desafios financeiros enfrentados no dia a dia. Foram obtidas cinco contribuições, apresentadas a seguir:

- P1: “Tenho muita dificuldade na organização financeira, tudo é feito manualmente. Sei que preciso melhorar nesse aspecto para conhecer o faturamento real da empresa.”

- P2: “Um dos principais desafios financeiros enfrentados no dia a dia da empresa é manter o equilíbrio entre entradas e saídas de recursos, principalmente em períodos de menor faturamento (estações frias). Também é desafiador planejar investimentos sem comprometer o caixa e lidar com imprevistos que surgem no decorrer das operações. Por isso, o controle financeiro e o planejamento são fundamentais.”

- P3: “Dificuldade de mão de obra específica e falta de insumos.”

- P4: “A principal dificuldade encontrada foi inicialmente a falta de crédito no mercado, como para compras de matérias-primas e aquisição de maquinários. Embora haja campo de trabalho para pequenas empresas iniciarem, há muitas dificuldades nesse setor.”

- P6: “Hoje minha maior dificuldade é manter uma equipe com trabalho frequente. Há faltas remuneradas, pois recebo atestados enquanto não estão na empresa produzindo. Isso gera desgaste emocional, físico e quedas nas vendas por falta de produção.”

O participante P1 destacou a ausência de organização financeira formal, relatando que todos os controles são realizados manualmente, sem instrumentos que permitam conhecer o faturamento real da empresa. Essa situação reflete o que Assaf Neto (2020) aponta ao discutir a importância do controle financeiro sistematizado como instrumento de análise e tomada de decisão. Segundo o autor, a ausência de registros contábeis e financeiros estruturados compromete a precisão das informações e reduz a capacidade de planejamento.

De forma semelhante, o P2 mencionou desafios para manter o equilíbrio entre entradas e saídas de recursos, sobretudo em períodos de menor faturamento, além das dificuldades no planejamento de investimentos e na gestão de imprevistos. Essa percepção converge com as ideias de Gitman (2010), que enfatiza a relevância da gestão de fluxo de caixa como ferramenta essencial para a manutenção da liquidez e da sustentabilidade financeira.

O P3 destacou a falta de mão de obra qualificada e escassez de insumos como barreiras ao crescimento da empresa. Tais fatores se relacionam aos aspectos operacionais da gestão financeira, uma vez que o aumento de custos e a limitação de recursos humanos interferem diretamente na lucratividade. Para Chiavenato (2008), a ausência de processos administrativos eficientes e de profissionais capacitados contribui para o desequilíbrio entre custos e receitas.

O P4 apontou a dificuldade de acesso a crédito e capital de giro, elemento recorrente em empresas familiares de pequeno porte. Conforme Marion (2018), a limitação de recursos financeiros externos é uma das principais fragilidades desse tipo de organização, especialmente quando não há histórico contábil formal ou garantias sólidas para obtenção de crédito junto a instituições financeiras.

Por fim, o P6 relatou instabilidade na equipe de trabalho e dificuldade em manter produção contínua, fatores que comprometem o fluxo de vendas e geram sobrecarga emocional ao gestor. Essa questão demonstra a interdependência entre gestão financeira e gestão de pessoas, conforme ressalta Chiavenato (2008), ao afirmar que a motivação e o comprometimento da equipe são fundamentais para a estabilidade organizacional e o alcance dos objetivos financeiros.

De modo geral, as contribuições dos participantes reforçam que as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares estão associadas à falta de planejamento e

controle financeiro, à gestão informal dos processos administrativos, e à carência de capacitação técnica dos gestores. Esses resultados estão alinhados aos achados de Assaf Neto (2020) e Gitman (2010), que destacam a necessidade de ferramentas gerenciais eficazes, como: orçamentos, controles de fluxo de caixa e análise de indicadores, para garantir a saúde financeira e a longevidade das organizações.

Assim, os resultados obtidos confirmam a relevância da profissionalização da gestão nas empresas familiares do ramo alimentício, demonstrando que o fortalecimento das práticas financeiras e a formação dos gestores constituem fatores determinantes para a continuidade e o crescimento desses empreendimentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão financeira das empresas familiares é um tema complexo no que tange empresas pequenas. Com isso, este estudo buscou identificar os desafios da gestão financeira das empresas familiares do ramo alimentício na cidade de Quaraí – RS.

Observa-se que as empresas pesquisadas variam de acordo com seu porte, sendo em sua maioria microempresas, mas havendo também casos de médio porte. Verificou-se a versatilidade dessas organizações, que atuam com equipes enxutas, em média 6 funcionários apresentam, com base nos cargos dos gestores, uma interação direta entre o operacional e os membros familiares.

O estudo revela que as empresas pesquisadas buscam aprender novos métodos que alinhados com suas práticas tradicionais possam consolidar uma forma para lidar com o setor financeiro. Embora a prática e a intuição estejam equiparadas aos relatórios contábeis na tomada de decisão, percebe-se que os gestores familiares, em sua maioria, já possuem longa experiência tanto no mercado quanto na própria empresa, o que pode evidenciar maior confiança na hora da tomada de decisão.

Quanto às ferramentas contábeis-financeiras, verificou-se que, em sua maioria, as empresas fazem uso tanto de relatórios contábeis quanto de indicadores financeiros, sendo, portanto, instrumentos importantes para a tomada de decisão, ainda que não haja relação direta com a formação acadêmica dos gestores. Conforme os dados apontam, 66,7% dos participantes raramente participam de cursos ou treinamentos na área e o mesmo percentual não possui formação financeira ou contábil.

Verifica-se ainda que as contribuições dos gestores participantes permitiram identificar elementos relevantes que corroboram as problemáticas abordadas na literatura sobre gestão financeira em empresas familiares. As respostas evidenciam que, embora essas organizações apresentem estrutura consolidada e presença significativa no mercado local, ainda enfrentam dificuldades na gestão de recursos financeiros, humanos e operacionais, fatores que impactam diretamente seu desempenho e continuidade.

As evidências analisadas reforçam que a realidade das empresas familiares do setor alimentício é marcada por desafios que vão além das práticas financeiras e operacionais, refletindo a própria dinâmica das relações familiares que compõem esses empreendimentos. A forte presença da família na gestão, característica que sustenta a identidade e a continuidade dessas organizações, também contribui para a manutenção de processos informais e decisões influenciadas por experiências pessoais, emoções e limitações estruturais.

Assim, os resultados revelam que o fortalecimento dessas empresas depende não apenas da adoção de ferramentas contábeis e de uma gestão mais profissionalizada, mas também da capacidade de enfrentar os dilemas próprios da convivência familiar no ambiente empresarial. Enfrentar esses desafios torna-se essencial para garantir a permanência dessas empresas em um mercado competitivo, preservando ao mesmo tempo seus valores familiares e assegurando maior estabilidade e visão estratégica ao negócio.

As limitações deste estudo residem no tamanho reduzido de empresas familiares (n=6), e na restrição geográfica a um único município, o que impede a generalização dos resultados. Além disso, por basear-se em dados autorreferidos, as respostas podem conter vieses de percepção por parte dos gestores.

Apesar dessas limitações, o estudo apresenta relevância acadêmica e prática, ao contribuir para a compreensão da realidade financeira de empresas familiares do ramo alimentício em regiões de fronteira. A pesquisa reforça a necessidade de profissionalização da gestão financeira, do incentivo à capacitação gerencial e da adoção de ferramentas contábeis eficazes como pilares para a sustentabilidade e continuidade dos negócios familiares.

Dessa forma, este trabalho amplia o debate sobre a importância da gestão financeira como elemento estratégico para o fortalecimento das micro e pequenas empresas e para o desenvolvimento econômico regional.

REFERÊNCIAS

ALVES, Catarina Afonso Alves; GAMA, Ana Paula Matias. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da F-PEC. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 4, p. 1–18, 2020.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS (ABIA). **Segmento alimentício: crescimento e desafios**. Usina de Dados, 20 mar. 2025.

AZEVEDO, Helder de. **Empresa de Família: Uma Abordagem Prática e Humana para a Conquista da Longevidade**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

BAUERMANN, Airton Adelar; BARTARIN, Larissa Canato; ROCHA, Luis Fernando da. **Gestão financeira em pequenos negócios do ramo alimentício no período da COVID-19 na cidade de Conchal-SP**. In: Anais XVIII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Webconferências, 2021. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos21/833258.pdf>. Acesso em: 15 out. 2025.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acessado em: 05 nov. 2025.

BRAUM, Adeli Beatriz *et al.* **Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul**. In: Anais VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/46814484.pdf>. Acessado em: 27 mai. 2025.

CERBASI, Gustavo. **Empreendedores inteligentes enriquecem mais: inteligência financeira para quem já tem ou quer começar o próprio negócio**. São Paulo: Sextante, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHING, Hong Yuh. **Fundamentos da administração financeira**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

DA REDAÇÃO. **Pesquisa Sebrae aponta que 65% do PIB do Brasil corresponde a negócios familiares**. Sebrae, 11 ago. 2024. Disponível em: <https://encurtador.com.br/2cjhI>. Acesso em: 01 jun. 2025.

FONSECA, Ketlen Pinto da Silva; LOPES, Alceu de Oliveira; DALONGARO, Roberto Carlos. Plano de ação para uso de ferramentas de controle financeiro para microempresa familiar: um estudo de caso. **International Journal of Scientific Management and**

FREIRE, Marco Túlio. **Sucessão empresarial em famílias: planejamento, estratégias e continuidade**. [S.l.]: Independente, 2024.

FREZATTI, Fabio. **Gestão do fluxo de caixa: perspectivas estratégica e tática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIONGO, Vitor Germano Bortolini; MORAES, Jhony Pereira. Sucessão em empresa familiar, gestão do conhecimento e processo de aprendizagem: um estudo bibliométrico sobre a produção científica brasileira. **Revista Competência**, v. 13, n. 2, 2020.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GOMES, Emmanoela de Sousa; ALVES, Queilha Cardoso. **Desafios para o gerenciamento de empresas familiares de pequeno porte: uma breve análise no cenário brasileiro**. Trabalho de Graduação – Faculdade de Tecnologia de Piracicaba, Piracicaba, 2024.

GONIN, Priscila. **Estudo de múltiplos casos: gestão financeira nas microempresas familiares**. Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Federal do Espírito Santo, Piúma, ES, 2022.

GOULART, Stephanie Araujo; PORTUGAL JÚNIOR, Pedro dos Santos. **Os desafios de implantação da gestão financeira: estudo de caso em uma empresa familiar do sul de Minas**. In: Anais do Simpósio Mineiro de Gestão, Educação, Comunicação e Tecnologia da Informação e Encontro de Iniciação Científica – SIMGETI & EIC, Varginha, 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Quaraí (RS) | Cidades e Estados**. IBGE: 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/quarai.html>. Acesso em: 15 out. 2025.

_____. **Empresas familiares no Brasil respondem por 65% do PIB**. TrendsCE, 17 abr. 2024. Disponível em: <https://encr.pw/3bLph>. Acesso em: 27 maio 2025.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOCATELLI, Wilian Aantonio. Adaptação de micro e pequenas empresas do setor gastronômico. **Revista Visão**, Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, v. 13, n. 2, p. 1–15, 2024.

MACHADO, Juliana Gomes; SOUZA, Maria Aparecida; LIMA, Joel Antônio. Gestão de micro e pequenas empresas familiares do interior: desafios e limitações na profissionalização

da administração. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 1, p. 15–30, 2021.

MARCHI, Camila K. de. Estrutura organizacional e aprendizagem em empresas familiares: um estudo de caso em Farroupilha-RS. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 13, n. 2, 2023.

MARCHI, Michele da Silva. **A aprendizagem organizacional no processo sucessório de empresas familiares do ramo alimentício**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATTAR, Fauzi Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, João de. **Metodologia científica: fundamentos e práticas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Metodologia Científica, 2019.

MEURER, Tatiane; BECK, Franciele. Práticas de liderança em empresas familiares: um olhar fenomenográfico. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 29, n. 2, p. 443–473, 2023.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fábio; DIENG, Mamadou. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 283–304, maio/jun. 2016.

OLIVEIRA, Jean Lucas da Silva. **Práticas de gestão estratégica e financeira em empresas familiares: um estudo em Sapiranga – RS**. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2023.

OLIVEIRA, Rafaela C. de. Práticas de gestão em empresas familiares do setor alimentício: um estudo em Sapiranga-RS. **Revista Eletrônica da Faculdade de Administração e Informática**, v. 21, n. 1, p. 81-99, 2023.

OLIVEIRA, Sabrina Maria Neves de; NASCIMENTO, Ana Jussara Silva do. Ferramentas de gestão financeira: uma revisão sistemática da literatura. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 5, n. 2, p. 120–135, 2023.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e instrumentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PIMENTEL, Rodrigo. **Governança corporativa em empresas familiares brasileiras: boas práticas para a longevidade do negócio**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

QUEIROZ, Klaus Alcantara. Gestão financeira. **Revista FT – Ciências Sociais**, v. 28, n. 131, fev. 2024.

RIBEIRO, Ana Claudia. **Fluxo de caixa como ferramenta na tomada de decisões**. Monografia (Especialidade em Contabilidade e Finanças) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais Aplicada, Curitiba, 2006.

SALIM, Germano; BARTH, Maurício; FREITAS, Ernani Cesar. A influência da cultura organizacional na profissionalização da gestão e no processo sucessório nas empresas familiares. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 18, n. 1, 2014.

SANTOS, Camila Rezende Fonseca. **Estudo sobre a inovação em uma microempresa no ramo alimentício**. 2016. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto – MG, 2016.

SANTOS, Izaque Vasconcelos Pinto; LIMA, Marcelo Rocha; ROCHA, José Mauro Pinto. Gestão financeira em pequenas e médias empresas: Desafios e soluções. **Revista Acadêmica Online**, v. 10, n. 49, e1125., jan./fev. 2024. Disponível em: <<https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/1125>>. Acesso em 27 ago. 2025.

SANTOS, José Odálio. **Avaliação de empresas: cálculo e interpretação do valor das empresas – um guia prático**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Guia_completo_sobre_a_gestao_de_empresas_familiares.pdf. Acesso em: 10 nov. 2025.

_____. **Gestão financeira: práticas e desafios enfrentados pelas empresas familiares**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2024. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/>. Acesso em: 27 maio 2025.

SILVA, Máira Jéssika Fernandes; Cunha, Moisés Ferreira da. **Avaliação de Micro e Pequenas Empresário no Estado de Goiás Sobre o Valor da Empresa**. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Goiânia, 24 a 26 de mar. 2024.

SOUSA, Adriano da Silva *et al.* O. Gestão financeira em empresa familiar de pequeno porte do ramo de roupas em Embu das artes. **Revista de Administração**, v. 13, n. 23, p. 21–35, ago. 2015.

STEINBERG, Herbert. **A dinâmica da empresa familiar: como evitar conflitos e viabilizar a sucessão**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2019.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

APÊNDICE A – Questionário – Desafios na Gestão Financeira em Empresas Familiares do Ramo Alimentício

Prezado(a) participante: este questionário tem como objetivo coletar informações para o Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), que busca analisar os problemas de natureza financeira que impactam na gestão financeira das empresas familiares do ramo alimentício.

As respostas são confidenciais, utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, e não serão divulgadas individualmente.

O tempo médio de resposta é de 5 a 10 minutos.

Agradeço sua colaboração!

BLOCO 1 – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

1.1 Qual é o porte da empresa?

- ☐ Microempresa
- ☐ Pequeno porte
- ☐ Médio porte

1.2 Há quanto tempo a empresa atua no mercado? _____

1.3 Quantos funcionários a empresa possui atualmente? _____

1.4 Quantos membros da família trabalham na empresa atualmente? _____

1.5 A gestão da empresa é realizada prioritariamente por:

- ☐ Membros da família
- ☐ Profissionais contratados
- ☐ Ambos (familiares e profissionais externos)
- ☐ Outros. Quem? _____

BLOCO 2 – ASPECTOS DA ESTRUTURA FINANCEIRA

2.1 A empresa realiza algum tipo de controle financeiro?

- ☐ Sim, regularmente
- ☐ Às vezes
- ☐ Não realiza

2.2 Qual método é utilizado para esse controle financeiro? (marque mais de uma opção, se aplicável)

- ☐ Planilhas eletrônicas
- ☐ Software de gestão (ERP)
- ☐ Anotações manuais
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro. Qual? _____

2.3 A empresa mantém separadas as finanças pessoais e empresariais?

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Nunca

2.4 Existe um planejamento financeiro com metas definidas (ex: redução de custos, aumento de receita)?

- ☐ Sim
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não

2.5 Em relação ao capital de giro, a empresa:

- ☐ Tem capital de giro suficiente
- ☐ Precisa recorrer a empréstimos para manter o fluxo de caixa
- ☐ Não sabe avaliar

2.6 Qual o grau de endividamento atual da empresa?

- ☐ Nenhum
- ☐ Baixo
- ☐ Moderado
- ☐ Alto

2.7 Caso haja endividamento, qual sua principal origem?

- ☐ Empréstimos bancários
- ☐ Fornecedores
- ☐ Empréstimos com familiares
- ☐ Outro: _____
- ☐ Não se aplica

BLOCO 3 – UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS CONTÁBEIS-FINANCEIRAS

3.1 A empresa costuma consultar os seguintes relatórios financeiros? (marque mais de uma opção, se aplicável)

- ☐ Balanço Patrimonial
- ☐ DRE – Demonstração do Resultado do Exercício
- ☐ DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outro: _____

3.2 Com que frequência os relatórios financeiros são analisados pela gestão?

- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Eventualmente
- ☐ Nunca
- ☐ Outro: _____

3.3 A empresa utiliza indicadores financeiros como margem de lucro, lucratividade, ponto de equilíbrio, entre outros?

- ☐ Sim, com regularidade
- ☐ Às vezes
- ☐ Não utiliza
- ☐ não sei informar

3.4 A empresa controla o fluxo de caixa de forma sistemática?

- ☐ Sim, diariamente
- ☐ Sim, semanalmente
- ☐ Sim, mensalmente
- ☐ Não realiza esse controle

3.5 Os gestores apresentam alguma dificuldade para interpretar os dados apresentados nos relatórios financeiros?

- ☐ Sim, plenamente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não compreendem

BLOCO 4 – CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES

4.1 Qual o seu cargo atual na empresa? _____

4.2 Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não responder

4.3 Faixa etária:

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos
- ☐ 55 anos ou mais

4.4 Nível de escolaridade:

- ☐ Ensino Fundamental incompleto
- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Médio incompleto
- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Técnico
- ☐ Ensino Superior incompleto
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Pós-graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado)

4.5 Há quanto tempo atua na gestão da empresa? _____

4.6 As decisões financeiras da gestão são baseadas em dados contábeis e financeiros?

- ☐ Sempre
- ☐ Frequentemente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

4.7 O(a) gestor(a) possui formação ou capacitação na área financeira ou contábil?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4.8 Com que frequência o(a) gestor(a) participa de cursos, treinamentos ou capacitações voltadas à gestão empresarial ou financeira?

- ☐ Frequentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

4.9 Em relação à tomada de decisão financeira, o(a) senhor(a) se considera:

- ☐ Muito confiante
- ☐ Moderadamente confiante
- ☐ Pouco confiante
- ☐ Inseguro(a)

4.10 As decisões financeiras na empresa costumam ser baseadas em:

- ☐ Relatórios contábeis
- ☐ Indicadores financeiros
- ☐ Experiência prática e intuição
- ☐ Nenhum método específico
- ☐ Outro: _____

4.11 Com base em sua experiência, poderia deixar alguma contribuição sobre os desafios financeiros enfrentados no dia a dia da empresa?