

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO TRÊS RIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS FAMILIARES DE
PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DO
MUNICÍPIO DE VOLTA GRANDE/MG**

Francisco Vinicius Oliveira Silva Ferreira

TRÊS RIOS/RJ

2024

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO TRÊS RIOS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS FAMILIARES DE
PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DO
MUNICÍPIO DE VOLTA GRANDE/MG**

Francisco Vinicius Oliveira Silva Ferreira

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto Três Rios, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Davi Riani Gotardelo

Três Rios/RJ

2024

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

0586d Oliveira Silva Ferreira, Francisco Vinicius, 2001-
DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS
FAMILIARES DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO EM UM
RESTAURANTE DO MUNICÍPIO DE VOLTA GRANDE/MG /
Francisco Vinicius Oliveira Silva Ferreira. - Três
Rios, 2024.
42 f.: il.

Orientador: Davi Riani Gotardelo. Trabalho de
conclusão de curso(Graduação). -- Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro, Administração, 2024.

1. Gestão Financeira. 2. Empresa Familiar. 3.
Desafios da Gestão Financeira em empresas Familiares.
I. Riani Gotardelo, Davi , 1981-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Administração III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E
SOCIAIS/ITR



CADASTRO Nº 214 / 2024 - DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)

Nº do Protocolo: 23083.026633/2024-56

Três Rios-RJ, 05 de junho de 2024.



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO,
INSTITUTO DE DE TRÊS RIOS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**DESAFIOS DA GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS FAMILIARES DE
PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO EM UM RESTAURANTE DO
MUNICÍPIO DE VOLTA GRANDE/MG**

FRANCISCO VINICIUS OLIVEIRA SILVA FERREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração, Instituto Três Rios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Aprovada em 03/06/2024

Banca examinadora:

(Assinado digitalmente em 06/06/2024 05:21)
DAVI RIANI GOTARDELO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)
Matrícula: 1766609

(Assinado digitalmente em 10/06/2024 14:01)
MARCIO DE LIMA DUSI
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)
Matrícula: 1735014

(Assinado digitalmente em 06/06/2024 08:39)
REINALDO RAMOS SILVA
CHEFE DE DEPARTAMENTO
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)
Matrícula: 1945259

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **214**, ano: **2024**, tipo: **CADASTRO**, data de emissão: **05/06/2024** e o código de verificação: **2da1839a7a**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, que sempre cuidou de mim.

Ademais, agradeço também à minha família, principalmente à minha irmã, Kamilla Oliveira Silva Ferreira, que sempre me incentivou para que eu pudesse ter a oportunidade de estudar e cursar o ensino superior em uma universidade pública. Não posso deixar de agradecer também à minha mãe, Monica Silva Rodrigues, que sempre me apoiou e incentivou, bem como aos meus familiares.

Aos professores, manifesto minha mais profunda gratidão pelos grandes ensinamentos compartilhados ao longo da minha trajetória acadêmica. Em especial, gostaria de agradecer ao Professor Davi Riani Gotardelo, que foi extremamente solícito e atencioso durante a orientação deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Além disso, estendo meus agradecimentos ao Professor Reinaldo Ramos da Silva, que integrou a minha banca do TCC e contribuiu para a minha formação, assim como ao Professor Marcio de Lima Dusi, que também fez parte dessa banca.

Por fim, expresso minha sincera gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento e amadurecimento ao longo desta jornada.

RESUMO

FERREIRA, F. V. O. S. Desafios da gestão financeira em empresas familiares de pequeno porte: um estudo de caso em um restaurante do município de Volta Grande/MG.. 2024. 38f. Monografia (Graduação em Administração). Instituto de Três Rios, Departamento de Ciências Administrativas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Três Rios, RJ, 2024.

A pesquisa analisou os desafios na gestão financeira de um restaurante de pequeno porte em Volta Grande/MG, com objetivos específicos como investigar a estrutura financeira, fontes de financiamento, indicadores financeiros e o processo de sucessão familiar. Quanto ao método, tratou-se de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, a qual foi realizada sob a orientação de entrevistas em profundidade com 5 funcionários da empresa em estudo. O trabalho de campo envolveu entrevistas em profundidade com gestores e funcionários diretamente envolvidos no setor financeiro, utilizando um roteiro flexível para explorar as percepções e experiências dos participantes. A análise dos dados foi realizada por meio da análise do discurso, permitindo uma compreensão mais profunda das práticas linguísticas e discursivas dos entrevistados sobre questões financeiras. Os resultados revelaram uma estrutura liderada pela proprietária, com o filho como diretor financeiro e um contador externo para garantir a integridade contábil. Houve uma transição de capital próprio para empréstimos bancários. Desafios como sazonalidade nas vendas foram enfrentados com estratégias como demissão de funcionários e renegociação de prazos. No entanto, a ausência de discussão sobre sucessão familiar entre os colaboradores evidencia uma lacuna na gestão estratégica. Conclui-se que a gestão financeira enfrenta desafios significativos, mas estratégias como monitoramento de indicadores e plano de sucessão podem garantir a sustentabilidade do negócio.

Palavras-chave: Planejamento financeiro; Empresa familiar; Gestão.

ABSTRACT

FERREIRA, F. V. O. S. Challenges of financial management in small family business: a case study in a restaurant in the city of Volta Grande/MG. 2024. 38f. Monograph (Graduate in Administration). Três Rios Institute, Department of Administrative and Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Três Rios, RJ, 2024.

The research analyzed the challenges in financial management of a small restaurant in Volta Grande/MG, with specific objectives such as investigating the financial structure, sources of financing, financial indicators and the family succession process. As for the method, it was an exploratory research with a qualitative approach, which was carried out under the guidance of in-depth interviews with 5 employees of the company under study. The fieldwork involved in-depth interviews with managers and employees directly involved in the financial sector, using a flexible script to explore participants' perceptions and experiences. Data analysis was carried out through discourse analysis, allowing a deeper understanding of interviewees' linguistic and discursive practices on financial issues. The results revealed an owner-led structure, with the son as financial director and an external accountant to ensure accounting integrity. There was a transition from equity to bank loans. Challenges such as seasonality in sales were faced with strategies such as dismissing employees and renegotiating deadlines. However, the lack of discussion about family succession among employees highlights a gap in strategic management. It is concluded that financial management faces important challenges, but strategies such as monitoring indicators and succession planning can guarantee the sustainability of the business.

Keywords: Financial planning; Family business; Management.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DFC: Demonstração do Fluxo de Caixa

DRE: Demonstração do Resultado do Exercício

MG: Minas Gerais

USA: Estados Unidos da América

VG: Volta Grande

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da empresa.....	14
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos	2
1.1.1 Objetivo geral	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
1.2 Justificativa	3
2 REVISÃO TEÓRICA	4
2.1 Gestão financeira: conceitos e importância	4
2.2 Empresas familiares	7
2.2.1 Contextualização histórica das empresas familiares no Brasil	7
2.2.2 Gestão financeira em empresas familiares	8
3 METODOLOGIA	11
3.1 Caracterização do restaurante	13
3.2 Organograma da empresa	14
4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	15
4.1 Perfil dos entrevistados	15
4.2 Estrutura financeira do restaurante	16
4.3. Principais fontes de financiamento do restaurante	17
4.4 Principais ferramentas financeiros do restaurante	18
4.5 Desafios na gestão financeira do restaurante	19
4.6 Estratégias financeiras	21
4.7 Processo de sucessão familiar	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	Error! Bookmark not defined.
ANEXOS	31

1 INTRODUÇÃO

Segundo Muritiba et al. (2016), a gestão financeira em empresas familiares refere-se ao conjunto de práticas e estratégias adotadas por empresas que são de propriedade e operadas por membros de uma mesma família. Essas práticas visam gerenciar eficazmente os recursos financeiros da empresa, incluindo o planejamento, controle e tomada de decisões relacionadas às finanças.

Nas civilizações antigas, as empresas familiares eram comuns devido à natureza de pequenas comunidades agrícolas e de comércio. Nessas sociedades, as famílias desempenhavam papéis fundamentais na produção e no comércio de bens e serviços, muitas vezes passando seus conhecimentos e habilidades de geração em geração. As tradições familiares desempenharam um papel essencial na transmissão de valores e práticas comerciais (Ricca, 2007).

No entanto, foi somente na Revolução Industrial do século XIX que a gestão financeira nas empresas familiares ganhou uma formalidade, com o surgimento de novos modelos de negócios, corporações e a necessidade de gerenciar grandes somas de capital. A teoria financeira moderna começou a se desenvolver nessa época, com pioneiros como Irving Fisher e Alfred Marshall contribuindo para o entendimento das finanças como disciplina acadêmica (Donnelley, 1967).

Nesse contexto, a industrialização e a urbanização transformaram a economia, criando uma demanda por métodos mais sofisticados de gestão financeira. A ascensão das fábricas e a expansão das ferrovias levaram a um aumento na necessidade de investimentos de capital, exigindo que as empresas familiares adotassem estruturas mais complexas e formais. O surgimento de sociedades anônimas e a venda de ações permitiram a captação de recursos de um grande número de investidores, ampliando o alcance e a escala dos negócios (Wernke, 2008).

Essa transformação marcou o início da gestão financeira moderna, com um foco crescente na alocação eficiente de recursos, na avaliação de riscos e no retorno sobre o investimento. À medida que o mundo empresarial se tornava mais complexo, a necessidade de profissionais especializados em finanças e contabilidade cresceu, dando origem a disciplinas acadêmicas e programas de formação nesse campo. A gestão financeira se tornou não apenas uma prática empresarial essencial, mas também uma área de estudo crítica para o sucesso econômico e empresarial (Hope, 2007).

Contudo, diferentemente das grandes corporações, as empresas familiares de pequeno porte enfrentam desafios financeiros que exigem uma abordagem específica e adaptada à sua realidade. A interseção entre os interesses familiares e empresariais, a sucessão de liderança e propriedade, a necessidade de equilibrar as finanças pessoais e empresariais, bem como a busca por estratégias de crescimento e sobrevivência no mercado competitivo, são apenas alguns dos temas que fazem parte deste amplo espectro de desafios (Contador; Contador, 2008).

Assim, identificar os desafios financeiros específicos enfrentados por empresas familiares de pequeno porte é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão. A complexidade desses desafios é acentuada pela interdependência das questões familiares e empresariais, uma vez que decisões em um contexto frequentemente afetam o outro.

Diante desta contextualização, este estudo abordou o tema Gestão Financeira, delimitando-se aos desafios enfrentados por empresas familiares de pequeno porte. Especificamente, a delimitação será em torno de um restaurante localizado no município de Volta Grande, no estado de Minas Gerais. A problematização deste estudo foi dada pela seguinte questão de pesquisa: “Quais os principais desafios enfrentados na gestão financeira de uma empresa familiar, em especial no caso de um restaurante de pequeno porte do município de Volta Grande (MG)?”.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar os desafios enfrentados na gestão financeira de um restaurante de pequeno porte do município de Volta Grande/MG.

1.1.2 Objetivos específicos

Diante do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Analisar a estrutura da área financeira do restaurante;
- II. Investigar as principais fontes de financiamento do restaurante, incluindo se utilizam capital próprio, empréstimos bancários, investidores ou outras fontes de financiamento;
- III. Investigar como o restaurante lida com situações de crise financeira e quais medidas são adotadas para garantir a continuidade das operações, incluindo estratégias de recuperação financeira, se aplicável;

IV. Avaliar os principais desafios enfrentados pelo restaurante em relação à gestão financeira.

1.2 Justificativa

Quanto à justificativa, ressalta-se que a gestão financeira desempenha um papel fundamental em qualquer empreendimento, independentemente do seu tamanho. No entanto, as pequenas empresas, como os restaurantes de pequeno porte, muitas vezes enfrentam desafios financeiros específicos (Contador; Contador 2008). Por causa disso, entender e analisar os desafios financeiros específicos enfrentados por essas empresas pode contribuir para a identificação dos principais problemas que afetam a gestão e, conseqüentemente, para a elaboração de estratégias econômicas e financeiras.

Além disso, Fonseca et al. (2017) reitera que o setor de restaurantes é altamente competitivo e dinâmico. Os proprietários de restaurantes precisam lidar com uma série de desafios financeiros, como controle de custos, precificação adequada, gerenciamento de fluxo de caixa e investimentos em marketing. Diante deste cenário, a análise dos desafios na gestão financeira de um restaurante de pequeno porte em Volta Grande poderá fornecer subsídios que poderão ser utilizados para melhorias na gestão financeira do negócio.

Outra razão que justifica esta pesquisa é o impacto econômico e social que os restaurantes de pequeno porte têm em comunidades locais. Tais empreendimentos geram empregos e contribuem para o desenvolvimento econômico de suas áreas de atuação. Portanto, uma gestão financeira eficiente é crucial para a sustentabilidade desses negócios e, por conseqüência, para a manutenção e criação de empregos locais.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Gestão financeira: conceitos e importância

De acordo com Assaf Neto e Lima (2009), a administração financeira é uma área de estudo que se concentra em melhorar o processo de obtenção e distribuição de recursos nas empresas. A progressão das teorias nesse campo fez com que os gestores expandissem sua perspectiva estratégica com o propósito de manter a estabilidade financeira e econômica, afinal, trata-se de uma necessidade fundamental para gerar valor às organizações.

Nesse sentido, a gestão financeira configura-se como uma prática que pode ser utilizada por qualquer indivíduo, empresa ou organização que deseja alcançar estabilidade econômica, tomar decisões informadas e atingir metas financeiras a curto e longo prazo. Para tanto, a gestão financeira engloba uma série de atividades e estratégias que visam administrar os recursos financeiros de forma eficiente, maximizando o retorno sobre o investimento e minimizando riscos (Assaf Neto; Lima, 2009).

Conforme reiteram Ross, Westerfield e Jaffe (2008), a gestão financeira é uma disciplina que exige respostas claras para três perguntas cruciais que guiam as operações financeiras das empresas. As três perguntas envolvem elementos atrelados ao processo de planejamento e gerenciamento dos investimentos de longo prazo, ao modo de financiamento de longo prazo e a administração dos recursos de curto prazo.

A primeira pergunta está associada com o estudo de orçamento do capital, que é um processo que envolve a análise minuciosa de projetos de investimento de longo prazo. Durante a avaliação do orçamento de capital, os gestores consideram uma série de fatores, como o fluxo de caixa esperado, o custo de oportunidade do capital, o risco associado ao projeto e a taxa de retorno desejada (Ross; Westerfield; Jaffe, 2008).

A criação de um orçamento bem estruturado permite com que os gestores acompanhem suas receitas e despesas, identificando onde seu dinheiro está sendo gasto. A partir desse ponto, é possível tomar decisões assertivas, cortar gastos supérfluos e direcionar recursos para áreas que realmente importam.

De acordo com Leite et al. (2008, p. 57):

[...] o orçamento empresarial não deve ser entendido como instrumento limitador e controlador de gastos, mas como forma de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem de cuidado por parte dos gestores, contribuindo para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e do cumprimento das estratégias das empresas.

Observa-se que o propósito do estudo de orçamento é determinar quais investimentos são mais promissores e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Ou seja, engloba escolher os projetos que têm o potencial de gerar o maior retorno sobre o investimento ao longo do tempo. Além disso, o orçamento de capital auxilia na alocação de recursos financeiros limitados para os projetos mais vantajosos, contribuindo para o crescimento e a rentabilidade sustentáveis da organização.

A segunda pergunta, relacionada ao financiamento de longo prazo, diz respeito à busca de fontes de financiamento que permitam à empresa arrecadar os recursos necessários para investir em projetos de longo prazo. O financiamento de longo prazo pode incluir a emissão de ações, a obtenção de empréstimos de longo prazo ou a busca de investidores externos. A escolha das fontes de financiamento impacta diretamente os custos financeiros da empresa e sua estrutura de capital (Ross; Westerfield; Jaffe, 2008).

Desta maneira, Ross, Westerfield e Jaffe (2008) enfatizam que o modo como uma empresa opta por garantir o financiamento de suas operações está intrinsecamente relacionado à sua estrutura de capital. A estrutura de capital avalia como a empresa equilibra o uso de fontes de financiamento de longo prazo, como empréstimos e obrigações, com o capital próprio investido pelos acionistas.

Conforme reiteram Tarantin Junior e Valle (2015), a estrutura de capital é uma decisão estratégica de determinar até que ponto a empresa depende de recursos de terceiros em comparação com o uso de seu próprio capital. Em outras palavras, é a escolha entre financiar suas operações por meio de dívidas ou com os recursos financeiros de seus proprietários. Essa decisão influencia significativamente o perfil de risco financeiro da empresa e sua capacidade de reter lucros e criar valor para os acionistas.

Por fim, a terceira pergunta se concentra na administração dos recursos de curto prazo. Neste aspecto, a gestão financeira lida com a gestão eficiente do dia a dia financeiro da empresa, o que requer gerenciar o fluxo de caixa, garantir que haja liquidez para honrar obrigações imediatas, controlar o ciclo de conversão de caixa e otimizar o uso de recursos de curto prazo (Ross; Westerfield; Jaffe, 2008).

No mundo empresarial, a gestão financeira desempenha um papel crucial para que as empresas consigam equilibrar suas receitas e despesas diárias, bem como para garantir que tenham capital de giro suficiente para operar e planejar investimentos estratégicos para o crescimento futuro. Por causa disso, a gestão financeira requer uma análise cuidadosa das

demonstrações financeiras, previsões de fluxo de caixa e uma gestão eficaz das finanças de curto e longo prazo (Rasoto et al., 2012).

Além disso, a gestão financeira corporativa abrange aspectos como a gestão de ativos e passivos, estratégias de financiamento, gestão de riscos financeiros e otimização da estrutura de capital. Tudo isso visa maximizar o valor para os acionistas e garantir a sustentabilidade financeira da empresa (Silva, 2013).

Em empresas de pequeno porte, Santos, Ferreira e Farias (2009) enfatizam que o enfoque na administração financeira se concentra, sobretudo, na gestão de curto prazo. Dada a escala mais limitada dessas organizações, a atenção imediata aos aspectos financeiros torna-se essencial para garantir a continuidade das operações diárias. A gestão de curto prazo engloba a administração eficiente do fluxo de caixa, assegurando que haja liquidez suficiente para cumprir obrigações imediatas. Nesse contexto, a tomada de decisões rápidas e precisas torna-se crucial para enfrentar desafios financeiros imediatos e garantir a estabilidade operacional.

No âmbito da administração financeira de curto prazo, a gestão do ciclo de conversão de caixa desempenha um papel fundamental. Isso envolve o controle efetivo do tempo entre o pagamento dos fornecedores e o recebimento das receitas dos clientes. Maximizar a eficiência desse ciclo contribui para otimizar o uso de recursos de curto prazo, proporcionando à empresa uma posição mais robusta em termos de liquidez. Em empresas de pequeno porte, onde os recursos podem ser mais limitados, essa otimização é ainda mais crucial para a saúde financeira do negócio (Santos; Ferreira; Farias, 2009).

Além da gestão do fluxo de caixa, a administração financeira de curto prazo em empresas de pequeno porte envolve a identificação e controle de despesas diárias. Isso não apenas permite uma compreensão clara de como os recursos estão sendo alocados, mas também possibilita a tomada de decisões informadas sobre cortes de gastos supérfluos. A criação de um orçamento bem estruturado não apenas fornece visibilidade sobre as receitas e despesas, mas também serve como uma ferramenta valiosa para direcionar recursos para áreas que realmente impulsionam o crescimento e a sustentabilidade do negócio (Monteiro; Braz, 2019).

A gestão financeira de curto prazo em empresas de pequeno porte não se limita apenas à resolução de desafios imediatos, mas também desempenha um papel estratégico na preparação para investimentos futuros. Ao garantir a estabilidade financeira no curto prazo, as empresas estão melhor posicionadas para planejar e executar investimentos estratégicos que impulsionarão o crescimento a longo prazo. Dessa forma, a administração financeira não é

apenas uma prática reativa, mas também uma ferramenta proativa para criar uma base sólida para o desenvolvimento contínuo da empresa (Monteiro; Braz, 2019).

2.2 Empresas familiares

2.2.1 Contextualização histórica das empresas familiares no Brasil

De acordo com Oliveira (2010), as empresas familiares têm uma longa história no Brasil, remontando ao início do século XIV com as chamadas "companhias hereditárias". Essas companhias, como o nome sugere, eram propriedades que podiam ser transmitidas por herança aos herdeiros dos capitães que administravam as terras recém-descobertas por Portugal. Esse sistema refletia o contexto da colonização, no qual a gestão e a posse de terras estavam intimamente ligadas à herança familiar.

Ao decorrer dos anos, a presença de empresas familiares no Brasil expandiu-se devido aos movimentos imigratórios, nos quais famílias de diferentes origens étnicas trouxeram suas tradições empresariais para o país. Os imigrantes contribuíram para o desenvolvimento de pequenos negócios familiares, como restaurantes, lojas e oficinas, que gradualmente se transformaram em empresas maiores e mais complexas (Oliveira, 2010).

Conforme aponta Adachi (2005, p. 25):

Um novo capítulo da História das empresas familiares brasileiras foi desenhado no Brasil República, através do grande fluxo de imigrantes que aportaram no país. A entrada de espanhóis, italianos, japoneses, alemães, judeus, árabes e de diversas outras nacionalidades trouxe ao Brasil um novo espírito de pioneirismo e de empreendedorismo que influencia até hoje a grande maioria das empresas familiares nacionais.

Assim, os imigrantes desempenharam um papel vital na formação e expansão das empresas familiares brasileiras, pois trouxeram consigo conhecimento, habilidades e tradições comerciais de seus países de origem. Esse influxo de diversidade cultural e de experiência empresarial contribuiu para a diversificação e o desenvolvimento de novos setores econômicos no Brasil.

Os imigrantes frequentemente se estabeleciam em comunidades étnicas, onde mantinham fortes laços culturais e familiares. As comunidades étnicas tornaram-se, na maioria das vezes, centros de atividade empresarial, com negócios familiares que refletiam a herança cultural e as práticas comerciais dos imigrantes. As empresas familiares nascidas desse contexto eram frequentemente voltadas para atender às necessidades específicas das comunidades de imigrantes, desde restaurantes e lojas de alimentos até serviços de importação/exportação (Ricca, 2007).

De acordo com Vidigal (2000), a influência dos imigrantes não se limitou apenas aos setores tradicionais. Os empreendedores familiares expandiram seus negócios para áreas como a indústria, a agricultura, a manufatura e o comércio internacional. Com isso, os empreendedores trouxeram um compromisso com a qualidade, a inovação e a determinação empreendedora que ajudaram a impulsionar o crescimento econômico do Brasil.

Autores como Britto Júnior e Mello (2014) e Donnelley (1967) enfatizam que, na Segunda Guerra Mundial, houve um aumento de empresas familiares em âmbito nacional. Com os conflitos internacionais em curso, muitos produtos que o Brasil costumava importar tornaram-se escassos ou inacessíveis, o que levou a uma crescente demanda interna por bens de consumo que não podiam ser importados, criando assim oportunidades para empreendedores locais.

Além disso, o Brasil estava passando por um período de industrialização e urbanização, onde novas indústrias estavam surgindo para atender às necessidades de uma população em crescimento, e muitas dessas empresas eram de natureza familiar. Os fundadores desempenhavam papéis centrais na gestão e operação desses negócios (Britto Júnior; Mello, 2014).

2.2.2 Gestão financeira em empresas familiares

A gestão familiar é um modelo de administração de negócios que envolve membros da mesma família na operação e tomada de decisões em uma empresa. Este tipo de gestão pode ser aplicado em pequenas empresas, médias empresas e até em grandes corporações, sendo que essas organizações familiares se destacam por serem controladas por um grupo de sócios que têm laços familiares entre si. Isso significa que o controle acionário da empresa está nas mãos dos fundadores originais da empresa ou de seus descendentes (Muritiba et al., 2016).

Autores como Moraes Filho, Barone e Pinto (2011) enfatizam que não há um consenso sobre o conceito de gestão familiar em virtude da inclusão ou não, da sucessão na definição do conceito. Conforme destacado por Dyer Jr. (2006), a variação nas definições do que constitui uma empresa familiar impacta diretamente na composição das amostras de estudo. Isso significa que alguns estudos podem incluir na categoria de "empresas familiares" organizações que não seriam classificadas da mesma forma em outros estudos.

Esse cenário gera uma mescla de dados heterogêneos, o que pode explicar a existência de resultados ambíguos nas pesquisas realizadas nesse campo. É importante notar que a observação de Dyer Júnior (2006) se concentra principalmente no uso de metodologias

quantitativas, uma abordagem menos comum nas pesquisas brasileiras sobre o tema. Esta diversidade de abordagens e definições impõe desafios metodológicos e conceituais, afetando a consistência e comparabilidade dos estudos em empresas familiares no contexto acadêmico.

Nesse sentido, um ponto importante a considerar é a distinção entre a empresa familiar e a família patriarcal. Isto torna-se relevante devido às mudanças nos arranjos familiares ao longo do tempo, que resultaram na coexistência de diversos tipos de estruturas familiares dentro de uma mesma cultura, como por exemplo, casais homossexuais, adoção, fertilização e clonagem. As referidas estruturas familiares representam formatos de famílias, porém, que ainda não são consideradas por toda a sociedade (Moraes Filho; Barone; Pinto, 2011).

Autores mais recentes, como Santos, Souza e Macedo (2021), reiteram que a gestão financeira em empresas familiares apresenta desafios e particularidades distintas das empresas não familiares. Essas organizações são caracterizadas pela presença de membros da família em cargos-chave de decisão e controle, o que pode gerar conflitos de autoridade e poder. No contexto brasileiro, as empresas familiares têm uma longa história, remontando às Capitâneas Hereditárias, e sua gestão é influenciada por fatores como sucessão no poder, cultura organizacional e propriedade acionária.

A sucessão nessas empresas é crucial e requer preparação e acompanhamento adequados. A origem, o treinamento e a experiência profissional do sucessor podem afetar significativamente a cultura organizacional e a continuidade do negócio. No entanto, conquistar respeito e reconhecimento na empresa familiar pode ser uma tarefa árdua, exigindo dos herdeiros competência comprovada em conhecimentos, habilidades e atitudes. No contexto da gestão financeira, muitas empresas familiares enfrentam dificuldades na adoção de práticas formais de controle e planejamento. O uso efetivo do fluxo de caixa, por exemplo, é essencial para garantir a saúde financeira do negócio, mas muitas empresas ainda dependem de métodos manuais e enfrentam dificuldades na separação das finanças pessoais e empresariais (Bley, 2022).

De acordo com Camara, Zucatto e Naszeniak (2021), o processo de sucessão em empresas familiares ocorre, geralmente, pela inserção dos filhos no ambiente de trabalho. Os filhos, na maioria das vezes, iniciam o trabalho executando tarefas simples do cotidiano e, com o passar do tempo, assumem funções e responsabilidades mais altas. Assim, os pais transmitem suas experiências, conhecimentos e valores aos filhos, preparando-os para assumir o comando da empresa no futuro.

No entanto, a sucessão vai além da simples transferência de cargos e responsabilidades, pois envolve também aspectos emocionais, culturais e relacionais dentro da família e da empresa. Nesse viés, é crucial que os sucessores compreendam e compartilhem os valores e a visão da empresa, garantindo a continuidade da sua cultura organizacional (Alves; Gama, 2020).

[...] os sucessores começaram em atividades operacionais ainda enquanto crianças, inserindo-se na cultura da empresa familiar. Com o passar do tempo foram ganhando espaço e aceitabilidade, bem como, com o decorrer dos anos, formação e trabalho na empresa a credibilidade e legitimidade junto aos predecessores foi alcançada (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021).

Observa-se que o processo de sucessão em empresas familiares é um caminho gradual, onde os sucessores são introduzidos desde cedo nas atividades operacionais da empresa. À medida que crescem e adquirem experiência, os sucessores vão conquistando não apenas espaço e aceitação dentro da empresa, mas também ganham credibilidade e legitimidade perante os fundadores ou líderes atuais.

De acordo com Dantas, Nadae e Grangeiro (2020) reiteram que o processo de sucessão em empresas familiares é objeto de diversas definições e abordagens por parte dos estudiosos. Enquanto alguns, como Donnelley, destacam a importância da continuidade familiar ao longo de duas gerações para caracterizar uma empresa como familiar, outros, como Barry, enfatizam a posse acionária por parte de uma única família como critério primordial. Lodi e Oliveira convergem ao ressaltar a influência mútua entre família e empresa na definição desse tipo de organização.

Nesse contexto, a sucessão não se limita à transferência de poder, mas implica em um processo gradual de envolvimento dos sucessores desde as tarefas mais simples até a assunção de responsabilidades mais complexas. A credibilidade e legitimidade dos sucessores são construídas ao longo do tempo, à medida que demonstram competência e comprometimento com o negócio familiar. Porém, o desafio reside na dificuldade de separação entre o emocional e o racional, assim como na gestão das relações de poder dentro da empresa (Dantas; Nadae; Grangeiro, 2020).

Santos, Souza e Macedo (2021) enfatizam que a gestão financeira em empresas familiares é crucial para garantir sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo. O demonstrativo de fluxo de caixa desempenha um papel fundamental nesse processo, permitindo o controle eficiente das entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa. É essencial que as receitas e despesas sejam registradas de forma consistente e precisa nesse fluxo de caixa para garantir sua solidez e confiabilidade.

Ainda de acordo com os autores, o fluxo de caixa é ainda mais importante para as empresas familiares, pois ajuda os empreendedores a visualizar as movimentações financeiras ao longo do tempo e a tomar as melhores decisões com os recursos disponíveis. Além disso, ele desempenha um papel crucial no ciclo de caixa das empresas, que consiste na geração e utilização do capital de giro para diversas atividades, desde a compra de matéria-prima até o recebimento dos clientes.

No contexto das empresas familiares, é essencial entender as dinâmicas únicas desse tipo de organização. A definição de uma empresa familiar envolve a presença de membros da família no controle e na gestão da empresa, o que pode levar a desafios específicos, como conflitos de autoridade e poder. A sucessão nessas empresas também é um aspecto crucial, e o sucesso desse processo depende de uma série de fatores, incluindo a preparação e o treinamento adequados dos sucessores (Camara; Zucatto; Naszeniak, 2021).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi caracterizada como do tipo exploratória de abordagem qualitativa, haja vista que o intuito foi obter uma compreensão dos desafios enfrentados na gestão financeira de um restaurante de pequeno porte em Volta Grande/MG. Conforme aponta Gil (2002), a pesquisa exploratória de abordagem qualitativa é apropriada para investigar um fenômeno complexo e multifacetado. Assim, a abordagem qualitativa permitiu a imersão profunda no ambiente do restaurante, visando compreender as dinâmicas, práticas, e, principalmente, os desafios financeiros que os gestores enfrentam.

Ao adotar uma abordagem qualitativa, esta pesquisa buscou adentrar nas experiências e perspectivas dos proprietários, gestores e funcionários do restaurante, possibilitando a coleta de informações sobre os desafios financeiros enfrentados por essa categoria de empreendimento, conforme recomenda Godoy (1995). O enfoque não foi a quantificação dos dados, mas sim a exploração das narrativas, percepções e interpretações dos envolvidos.

A pesquisa foi realizada sob a orientação da técnica do estudo de caso, que envolve, segundo Yin (2010), um planejamento guiado por uma estrutura teórica, de modo a levar em consideração as particularidades do caso em análise e todas as atividades relacionadas ao processo de pesquisa. Dessa maneira, o estudo de caso envolveu uma análise para a tomada de decisões relativas ao objeto de estudo e, conseqüentemente, para promover ações que possam auxiliar os empreendedores na gestão financeira do restaurante.

Por tratar-se de um estudo de caso, foi feito um trabalho de campo no restaurante, envolvendo assim um contato direto com os entrevistados. O trabalho de campo ocorreu no segundo semestre de 2023 com uma amostra que foi composta pelos gestores e funcionários que atuam diretamente no setor financeiro do restaurante, englobando, portanto, os donos, os analistas financeiros e auxiliares financeiros.

A coleta de dados envolveu a aplicação de entrevistas em profundidade, que é um tipo de entrevista qualitativa que busca obter informações detalhadas e aprofundadas sobre uma determinada questão (Silva; Segger; Russo, 2019). As entrevistas em profundidade seguiram um roteiro flexível, permitindo que os participantes expressassem suas ideias e experiências de forma espontânea e natural. O caráter não-diretivo das entrevistas em profundidade promoveu um ambiente de diálogo colaborativo, onde as vozes dos participantes foram valorizadas, contribuindo para uma análise abrangente do fenômeno estudado.

As entrevistas foram realizadas com base em questionário. O questionário foi de autoria própria e estruturado em duas partes: a primeira parte focada em informações gerais sobre os entrevistados, como idade, gênero, cargo/função e tempo de trabalho no restaurante; enquanto a segunda parte explorou os desafios financeiros específicos enfrentados pelo restaurante, abordando tópicos como estrutura da área financeira, fontes de financiamento, indicadores financeiros acompanhados, desafios financeiros enfrentados, controle de custos, estratégias para otimizar os gastos, gestão do fluxo de caixa, processo de tomada de decisões financeiras, ferramentas de gestão financeira utilizadas, medidas adotadas em situações de crise financeira, sucessão e planejamento financeiro, plano financeiro de longo prazo e lições aprendidas em relação à gestão financeira. O questionário encontra-se disponível em anexo ao final deste trabalho.

Para preservar o anonimato dos respondentes e a confidencialidade das informações coletadas durante as entrevistas, foram atribuídos pseudônimos aos entrevistados. Assim, os entrevistados foram denominados como E1, E2, E3, E4 e E5 ao longo do estudo.

A análise dos dados foi realizada levando-se em consideração o método da análise do discurso, que é uma abordagem qualitativa que se concentra na interpretação das práticas linguísticas e discursivas dos participantes (Caregnato; Mutti, 2006). A análise do discurso permitiu uma compreensão mais profunda das perspectivas, linguagem e construções simbólicas utilizadas pelos gestores e funcionários ao discutirem questões financeiras. Isso possibilitará a identificação de elementos-chave que influenciam as práticas de gestão financeira no restaurante de pequeno porte em Volta Grande/MG.

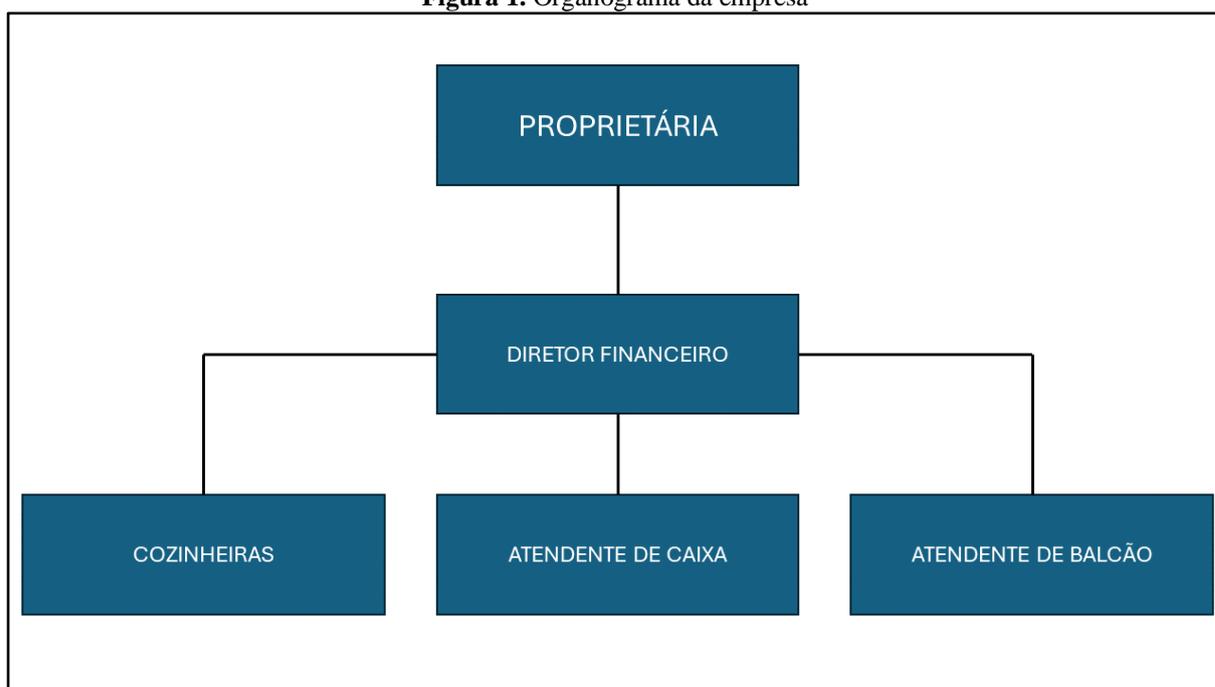
3.1 Caracterização do restaurante

O restaurante em questão, objeto de pesquisa desta análise, teve sua inauguração no ano de 2010 na cidade de Volta Grande, situada no estado de Minas Gerais. O restaurante encontra-se em uma localização na Avenida Cineasta Humberto Mauro, no pitoresco Bairro Renascença. O restaurante opera ininterruptamente ao longo da semana, abrindo suas portas de segunda-feira a domingo, durante o horário das 10:00 da manhã às 14:00 horas da tarde. Conseqüentemente, o estabelecimento se dedica exclusivamente à prestação de serviços de almoço, destacando-se como uma opção para aqueles que buscam uma refeição no meio do dia.

3.2 Organograma da empresa

O organograma é uma representação gráfica da estrutura organizacional de uma empresa, mostrando as relações hierárquicas entre os diversos departamentos, unidades e cargos. A figura 1 evidencia o organograma da empresa em estudo.

Figura 1. Organograma da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2023-2024).

O organograma da empresa em estudo é composto pela proprietária no topo da hierarquia, seguida pelo diretor financeiro. Abaixo do diretor financeiro, estão as cozinheiras, os atendentes de caixa e os atendentes de balcão, que compõem a equipe operacional responsável pelas atividades diárias relacionadas à produção e ao atendimento aos clientes.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Perfil dos entrevistados

A análise geral do perfil dos cinco entrevistados destaca a diversidade e complementaridade de funções dentro do contexto do restaurante. A entrevista foi realizada com os sócios, operadores de caixa, diretores financeiros e auxiliares de compra. Com uma faixa etária que varia de 21 a 50 anos, a equipe entrevistada caracteriza-se por englobar tanto indivíduos com um maior tempo de experiência de trabalho quanto indivíduos mais jovens, refletindo uma dinâmica de trabalho que incorpora diferentes perspectivas e níveis de experiência laboral. A

Além disso, observa-se uma predominância do gênero feminino nas funções operacionais e administrativas do restaurante. A presença de sócias, operadoras de caixa, atendentes e um diretor financeiro reflete uma distribuição equilibrada de responsabilidades, desde tarefas práticas até funções mais estratégicas na gestão financeira do estabelecimento. A diversidade de funções relacionadas à gestão financeira, como repassar dados das vendas, cobrar inadimplentes, organizar contas a pagar e a receber, e cuidar do caixa diário, evidencia uma abordagem integrada na administração financeira do restaurante.

A entrevistada mais experiente, com 13 anos de serviço desde a fundação, destaca-se como uma figura central, contribuindo em diversas áreas, incluindo compras. Os entrevistados mais jovens, como o diretor financeiro de 21 anos, trazem uma perspectiva mais analítica e estratégica para a gestão financeira, enquanto os membros mais recentes na equipe, como a operadora de caixa, com seis meses de experiência, fornecem dados operacionais.

Quanto ao papel dos funcionários na empresa, observou-se que as responsabilidades abrangem desde o atendimento direto ao cliente até o gerenciamento de contas e relatórios financeiros. Em primeiro lugar, há uma distinção entre funções que envolvem lidar diretamente com os clientes e transações financeiras, como realizar vendas, receber pagamentos e lidar com inadimplências, e funções mais voltadas para a gestão financeira interna do restaurante, como organizar contas a pagar e a receber, emitir relatórios e fornecer suporte na tomada de decisões financeiras.

A responsabilidade de repassar dados das vendas do dia para o diretor financeiro, bem como fornecer relatórios detalhados sobre entradas e despesas diárias, demonstra a importância da transparência e do acompanhamento próximo do desempenho financeiro diário. Outro aspecto observado foi a integração entre as atividades de vendas e o gerenciamento do caixa no

dia a dia. Aqueles que realizam vendas também são responsáveis por cuidar do caixa durante o expediente.

4.2 Estrutura financeira do restaurante

Após a identificação do perfil dos entrevistados, os respondentes foram indagados sobre como é a estrutura financeira do restaurante. Como resultado, constatou-se que a organização em questão opera sob a administração da proprietária, cujo filho assume a posição de diretor do departamento financeiro. Além disso, para assegurar a integridade contábil, o restaurante dispõe de um contador externo, desempenhando um papel nas questões relacionadas à contabilidade.

Existe um contador que presta serviço para nós gerando guias de imposto e INSS, e também um responsável por toda as finanças da empresa (E1).

Sim, existe um contador que cuida da parte fiscal do restaurante, e também um rapaz que é responsável por toda parte financeira da empresa, pagar contas ao banco, e passar as informações das vendas financeiras dos dias para as sócias (E2).

Sim, existe um funcionário (filho de uma das sócias) que cuida de toda parte financeira, e um contador que cuida das partes fiscais da empresa (E3).

Observa-se que o departamento financeiro do restaurante, sob a liderança do filho da proprietária, emerge como uma peça-chave na governança e na condução das operações financeiras. A presença de um membro da família na diretoria destaca a importância da continuidade e do comprometimento com os objetivos a longo prazo, além de ressaltar a influência direta da proprietária na tomada de decisões financeiras para o negócio.

Por tratar-se de uma empresa familiar, a presença do filho da proprietária na posição de diretor do departamento financeiro destaca a dinâmica das empresas familiares. A nomeação de um membro da família para uma posição de liderança financeira não apenas reflete a confiança e a continuidade geracional, mas também pode influenciar a cultura organizacional e a tomada de decisões.

Por outro, a nomeação do filho da proprietária para a posição de diretor do departamento financeiro pode gerar conflitos de interesse e falta de imparcialidade nas decisões financeiras da empresa. A presença de um membro da família em uma posição de liderança pode levar a uma falta de transparência e accountability, pois pode haver uma tendência a priorizar os interesses da família sobre os interesses da empresa como um todo. Além disso, essa prática pode limitar a diversidade de ideias e perspectivas na gestão financeira da empresa, prejudicando sua capacidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado. Em vez de promover a profissionalização e a eficiência na gestão financeira, essa nomeação pode perpetuar

práticas informais e nepotismo, minando a credibilidade e a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Para assegurar a conformidade contábil e a transparência nas operações financeiras, o restaurante opta por contar com os serviços de um contador externo. Essa decisão reflete o comprometimento da organização com padrões éticos e boas práticas contábeis. O contador externo trabalha na elaboração de relatórios financeiros, na gestão de impostos e no fornecimento de análises que embasam as decisões estratégicas da administração.

A estrutura financeira em empresas familiares muitas vezes é caracterizada pela interseção entre relações familiares e gestão empresarial. Nesse caso, a presença do contador externo contribui para a integridade contábil, servindo como um mecanismo de controle e transparência para mitigar conflitos de interesse que podem surgir em contextos familiares.

4.3. Principais fontes de financiamento do restaurante

A escolha das fontes de financiamento desempenha um papel crucial na viabilidade e na sustentabilidade financeira de um restaurante. Ao analisar o histórico do restaurante em estudo, observa-se uma mudança nas fontes de financiamento ao longo do tempo. Nos anos iniciais, a principal estratégia foi a utilização de capital próprio, indicando uma abordagem empreendedora na qual os fundadores investiram recursos pessoais, como economias acumuladas, para inaugurar o empreendimento.

A escolha pelo capital próprio inicial proporcionou aos proprietários autonomia financeira, consolidando a propriedade integral sobre o negócio. Isso permitiu tomada de decisões para administrar o restaurante de acordo com a visão dos fundadores, sem as amarras imediatas de obrigações financeiras externas. Contudo, é crucial reconhecer que essa estratégia pode ter limitado o potencial de crescimento inicial, dependendo dos recursos disponíveis e da capacidade de investimento dos fundadores.

No cenário atual, observa-se uma transição para o uso predominante de empréstimos bancários. O uso de empréstimos bancários é utilizado para a adaptação estratégica às dinâmicas do mercado e à necessidade de capital adicional para expansões, melhorias operacionais e ajustes estratégicos. Os empréstimos bancários oferecem uma fonte externa de financiamento, permitindo ao restaurante acessar quantias substanciais de capital com taxas de juros muitas vezes competitivas.

A adoção de empréstimos bancários sugere uma busca pela alavancagem financeira para impulsionar o crescimento, atender às demandas do mercado e manter uma posição competitiva.

Essa estratégia permite que o restaurante explore oportunidades de expansão e enfrenta desafios financeiros sem comprometer significativamente os recursos internos. No entanto, é imperativo gerenciar cuidadosamente a dívida, garantindo a sustentabilidade financeira a longo prazo e mitigando riscos associados.

Isto porque, ao adotar empréstimos bancários como parte da estratégia de alavancagem financeira, o restaurante incorpora a variável dos juros, que pode ter impactos no empreendimento. O custo dos juros associado à dívida pode afetar diretamente a rentabilidade e a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações financeiras. Nesse viés, a taxa de juros, determinada pelo contrato de empréstimo, torna-se capaz de influenciar os custos financeiros da empresa, podendo aumentar a despesa total e reduzir os lucros líquidos

Além disso, variações nas taxas de juros podem influenciar a capacidade de pagamento da empresa, especialmente em períodos econômicos de instabilidade. O advento de flutuações nas taxas de juros podem aumentar o ônus financeiro, dificultando o cumprimento das obrigações de pagamento, o que, por sua vez, pode resultar em implicações para a reputação da empresa e sua capacidade de acesso a futuros financiamentos.

4.4 Principais ferramentas financeiros do restaurante

Ao examinar as práticas adotadas pelo restaurante, foi possível identificar as principais ferramentas financeiras adotados pelos gestores, tais como: como fluxo de caixa, controle de gastos, desempenho de vendas e lucratividade, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC), monitoramento de vendas mensais e a análise de dados sobre vendas de refeições.

No tocante ao Fluxo de Caixa e Controle de Gastos, a análise detalhada do fluxo de entrada e saída de recursos, juntamente com o saldo disponível após despesas, revela uma abordagem focada no controle financeiro meticuloso. A segmentação dos gastos por setor oferece informações sobre a eficiência operacional, identificando áreas específicas que podem exigir otimização ou ajustes estratégicos para otimizar os recursos.

A atenção ao Desempenho de Vendas e Lucratividade reflete um direcionamento estratégico para maximizar a rentabilidade. O enfoque no lucro e no número de vendas por produto possibilita uma compreensão detalhada do desempenho de cada item no cardápio. Isso facilita ajustes estratégicos, incluindo precificação, promoção e gestão de inventário, para otimizar o retorno sobre o investimento.

A adoção integral da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) emerge como uma prática robusta para avaliar o desempenho financeiro global. Esses relatórios oferecem dados detalhados sobre receitas, despesas, margens de lucro e fluxos de caixa, proporcionando uma visão abrangente da saúde financeira do restaurante. Essa abordagem integrada capacita análises aprofundadas, fundamentando decisões estratégicas cruciais para o crescimento sustentável.

O Monitoramento de Vendas Mensais representa um esforço coletivo, onde os proprietários compartilham informações como o volume de vendas em reuniões regulares. Essa prática contribui para manter os funcionários atualizados sobre o desempenho global do negócio, promovendo um entendimento compartilhado dos objetivos financeiros e incentivando a colaboração no alcance dessas metas.

Apesar da limitação de acesso a métricas mais detalhadas, como mencionado no caso do Fornecimento de Dados sobre Vendas de Refeições, a atenção à quantidade de refeições vendidas ainda proporciona *insights* sobre a demanda e o desempenho operacional. Esse monitoramento mais focalizado na dimensão operacional das vendas contribui para ajustes ágeis nas operações conforme necessário.

4.5 Desafios na gestão financeira do restaurante

Os entrevistados enfatizaram que os desafios financeiros enfrentados pelo restaurante derivam das declinações nas vendas, as quais se manifestam em virtude da sazonalidade. Essa sazonalidade se manifesta notadamente em períodos de recessos escolares e nas férias dos colaboradores de uma empresa industrial localizada na região.

Queda nas vendas em períodos específicos do ano, como época de férias colegiais. Além disso, na época em que nosso principal cliente (uma empresa no ramo de indústria), coloca muitos funcionários de férias em lote (E4)

Queda nas vendas em períodos de sazonalidade (época de férias escolares) (E1).

Os resultados destacam um cenário desafiador para o restaurante, onde os entrevistados identificaram de forma preeminente as quedas nas vendas como o principal obstáculo financeiro. A sazonalidade, evidenciada especialmente durante os recessos escolares e as férias dos colaboradores de uma empresa industrial local, emerge como uma variável crítica que afeta diretamente o desempenho financeiro do estabelecimento.

A queda nas vendas em períodos específicos do ano, como na época de férias colegiais, é um desafio significativo, pois representa uma diminuição acentuada na demanda por serviços de alimentação. Durante esses períodos, as famílias frequentemente optam por viagens e

atividades de lazer, impactando adversamente a frequência de clientes no restaurante. Essa identificação específica ressalta a necessidade de estratégias proativas para atenuar os efeitos negativos dessas variações sazonais.

Além disso, a dependência do restaurante em relação ao seu principal cliente, uma empresa industrial, torna-se evidente na análise. O fato desse cliente colocar muitos de seus funcionários de férias em lote durante determinados períodos adiciona uma camada adicional de complexidade aos desafios enfrentados. A ausência desses clientes regulares contribui diretamente para a redução da receita, sublinhando a vulnerabilidade do restaurante a decisões e práticas de seus clientes corporativos.

Assim, o cenário desafiador enfrentado pelo restaurante, evidenciado pela sazonalidade nas vendas, especialmente durante os recessos escolares e férias dos colaboradores da empresa industrial local, requer uma abordagem estratégica para mitigar seus impactos financeiros.

A resposta a esses desafios revela uma série de ações adotadas pelo restaurante para minimizar os impactos financeiros adversos. Entre as estratégias implementadas pelos entrevistados, destaca-se a demissão de funcionários, uma ação que pode ser interpretada como uma resposta à necessidade de ajustar a folha salarial de acordo com a variação da demanda. Essa medida, embora impactante do ponto de vista humano, reflete a busca por otimização de custos durante períodos de menor atividade.

A renegociação de prazos com fornecedores foi outra estratégia identificada, indicando uma abordagem proativa na gestão das obrigações financeiras. Essa ação sugere uma busca por maior flexibilidade nos compromissos financeiros, adaptando-se às flutuações sazonais que afetam o fluxo de caixa. A capacidade de ajustar os termos de pagamento em resposta à volatilidade nas receitas pode proporcionar um alívio temporário nas pressões financeiras.

Ademais, a redução do pró-labore das sócias é uma ação que evidencia o comprometimento das lideranças em compartilhar os desafios financeiros do negócio. Essa medida reflete uma abordagem colaborativa e sacrifícios pessoais em prol da sustentabilidade financeira do restaurante. A disposição para ajustar as retiradas dos sócios é uma estratégia sensata para alinhar os interesses pessoais com a estabilidade financeira do empreendimento.

O aumento do controle sobre o fluxo de caixa é uma outra medida crucial para garantir uma gestão financeira mais eficiente e proativa. Esse enfoque envolve uma monitorização mais rigorosa das entradas e saídas de recursos, permitindo uma visão mais precisa do estado financeiro em tempo real. Essa medida, quando combinada com uma análise preditiva, capacita o restaurante a antecipar desafios e tomar decisões informadas.

Em síntese, os entrevistados relataram que já enfrentaram desafios na gestão financeira do negócio e, para minimizá-los, demitiram funcionários, renegociaram prazos com fornecedores, diminuíram o pró-labore das sócias e buscaram ter um maior controle sobre o fluxo de caixa.

4.6 Estratégias financeiras

Quanto às estratégias financeiras para o controle de custos no restaurante, observou-se diferentes métodos utilizados pela equipe para monitorar e gerenciar os gastos. A primeira abordagem mencionada englobou o uso de planilhas e anotações, indicando um processo manual e mais tradicional. Esse método pode oferecer controle detalhado, mas também pode ser mais suscetível a erros humanos e demandar mais tempo para atualização e análise dos dados.

Os funcionários destacaram também o uso de anotações em caderno, complementadas por planilhas. Essa abordagem sugere uma prática mista, combinando métodos físicos e digitais para registrar e acompanhar os custos. Embora ainda envolva alguma forma de trabalho manual, a inclusão de planilhas pode facilitar a organização e a análise dos dados.

Já a terceira resposta destaca o uso de planilhas e sistemas para controlar compras e vendas, indicando uma abordagem mais automatizada e integrada. Esse método oferece maior eficiência e precisão no monitoramento dos custos, permitindo uma análise mais ágil e detalhada das transações comerciais.

No que diz respeito às estratégias adotadas para otimizar os gastos, os entrevistados apontaram diversos pontos de vista, como pode ser evidenciado nos relatos abaixo.

Se baseando em compras anteriores para prever gastos futuros (E1).

Usando tecnologia para evitar possíveis erros (E2).

Controlando o que entra e sai em relação as matérias primas, que são os maiores custos do restaurante acredito (E3).

Uso de tecnologias que diminuem margem de erros no setor de compras/financeiro (E4).

Controle rígido de tudo que entra e sai (E5).

Constata-se que os entrevistados adotam uma variedade de estratégias para otimizar os gastos no restaurante. Há um enfoque na utilização de dados históricos e análises de tendências para prever gastos futuros, indicando uma abordagem proativa na gestão financeira. Além disso, a ênfase no uso de tecnologia, tanto para evitar erros quanto para automatizar processos,

evidencia um reconhecimento da importância da precisão e da eficiência na gestão dos recursos financeiros.

Por outro lado, a atenção especial ao controle das matérias-primas, identificadas como os maiores custos do restaurante, evidencia uma preocupação direcionada para gerenciar os principais gastos. Tal resultado demonstra uma consciência sobre a importância de otimizar a utilização desses recursos para maximizar a eficiência operacional e reduzir desperdícios. As estratégias mencionadas refletem uma postura pró-ativa e criteriosa na gestão financeira do restaurante, buscando equilibrar a adoção de tecnologia com uma abordagem focada no controle dos gastos mais significativos.

Ademais, as decisões financeiras no restaurante são tomadas de forma colaborativa, envolvendo tanto as sócias quanto o diretor financeiro. Embora o diretor financeiro analise a viabilidade das compras, a palavra final é das sócias, o que sugere uma abordagem participativa na gestão financeira.

Quanto à frequência das análises financeiras e relatórios, o restaurante realiza acompanhamentos semanais, quinzenais e mensais, indicando uma atenção regular aos aspectos financeiros do negócio. As informações consideradas mais importantes para a tomada de decisões incluem os gastos totais da operação e as receitas geradas. Isso destaca a importância de monitorar de perto os fluxos de caixa e garantir que as despesas estejam alinhadas com as receitas.

No que tange às ferramentas de gestão financeira, o restaurante utiliza planilhas e softwares especializados para áreas específicas, como vendas, finanças e compras, o que demonstra um esforço em adotar tecnologia para otimizar processos e melhorar a eficiência na tomada de decisões financeiras.

4.7 Processo de sucessão familiar

O processo de sucessão familiar na empresa parece estar em um estágio inicial, uma vez que os colaboradores ainda não discutiram esse assunto, conforme evidenciam os relatos abaixo.

[...] esse assunto ainda não foi abordado na empresa (E1).

[...] nunca conversamos sobre o processo de sucessão familiar. Geralmente, nossas estratégias são mais a curto prazo (E2).

[...] individualmente penso em daqui uns anos me afastar da parte operacional e auxiliar na parte burocrática, contratando mais funcionários para trabalhar, isso dependendo das finanças da empresa, porém isso não foi abordado com todos da empresa ainda (E3).

A análise do resultado indica que o processo de sucessão familiar na empresa está em estágio inicial e que não foi discutido de forma abrangente entre os colaboradores. Os relatos destacam uma falta de abordagem formal sobre o assunto, sugerindo uma possível lacuna na gestão estratégica de longo prazo da empresa. A citação de que o tema nunca foi discutido e que as estratégias costumam ser de curto prazo reforça a ideia de que a empresa pode estar focada principalmente em questões imediatas, em detrimento do planejamento de sucessão e continuidade do negócio.

Além disso, o relato do colaborador E3 revela uma visão individual sobre o processo de sucessão, indicando que ele planeja se afastar da parte operacional e se concentrar na parte burocrática no futuro. No entanto, essa decisão parece ser tomada de forma independente, sem uma discussão prévia com os demais colaboradores ou membros da família envolvidos na empresa. Isso sugere uma falta de alinhamento e comunicação entre os envolvidos no negócio em relação aos planos de sucessão.

Essa falta de discussão formal e alinhamento pode representar um risco para a empresa, já que a ausência de um plano de sucessão claro pode levar a conflitos internos, falta de preparação para eventos inesperados e até mesmo à interrupção das operações no futuro. Portanto, é essencial que a empresa promova discussões formais sobre o processo de sucessão, envolvendo todos os interessados, para desenvolver um plano abrangente que garanta a continuidade e o sucesso do negócio a longo prazo. Isso inclui estabelecer estratégias claras, definir responsabilidades e preparar os sucessores de forma adequada.

Referente à existência de um plano financeiro de longo prazo, os respondentes demonstram uma variedade de abordagens e níveis de comprometimento. Alguns funcionários reconhecem a importância de ter um plano estruturado para o futuro, enquanto outros ainda estão em um estágio inicial de estabilização das operações e não consideraram seriamente um planejamento de longo prazo.

Os proprietários discutem superficialmente metas de longo prazo, sem fornecer muitos detalhes, o que sugere uma possível falta de clareza ou compromisso integral com um plano financeiro abrangente. A comunicação ocasional com os funcionários sobre o estado atual do negócio e as aspirações de vendas indica uma tentativa de envolvê-los no processo de planejamento financeiro, mas a falta de um plano concreto pode resultar em incerteza e falta de direção.

Durante a entrevista, foi possível constatar uma preocupação com gastos desnecessários e retiradas de dinheiro acima do recomendado, conforme pode ser evidenciado no relato da

respondente E5, “Sim, uma situação que ocorre é que ter gastos as vezes que não são necessários por influência das sócias. Fazer retiradas de dinheiro acima do orientado”. A preocupação com gastos desnecessários e retiradas excessivas de dinheiro mencionada pela respondente E5 evidencia possíveis problemas na gestão financeira do restaurante. Essa observação indica que há uma falta de controle sobre as despesas e retiradas de capital, o que pode comprometer a saúde financeira do negócio a longo prazo.

Finalmente, em relação à gestão financeira que podem ser úteis para outras empresas familiares de pequeno porte, os entrevistados destacaram que:

Buscar compreender as pessoas e familiares que trabalham ao nosso redor, evitando problemas pessoais e discussões (E1).

Ter diálogo e buscar entender todos os colaboradores envolvidos na operação do negócio (E2).

Que mesmo sendo uma empresa familiar de pequeno porte, a mesma deve ser tratada como uma empresa grande, com regras, retiradas fixas de salário, pagamentos em dia, e sem “artimanhas” que os sócios na pessoa física tomam referente a pessoa jurídica. Exemplo: pagar contas pessoais com dinheiro da empresa, não havendo um pró labore fixo (E3).

Acredito que a principal lição para empresas de pequeno porte, na verdade um conjunto de atitudes que devem ser implementados, é fazer na empresas processos que empresas grandes fariam, com o mesmo profissionalismo, isso englobando todas as áreas, em especial a financeira (E4).

Que mesmo sendo uma empresa pequena, deve haver um controle rígido e eficaz da parte financeira, como uma empresa de grande porte, e que os sócios da empresa não tenham mente de funcionário, mas sim de donos, o que acontece por aqui, as vezes uma sócia se coloca no lugar de um simples funcionário, e não toma atitudes condizentes de uma dona de empresa, como exigir quantias de dinheiro no dia e pedir para não avisar o responsável financeiro empresa, bem como as vezes retirar dinheiro do caixa da empresa sem comunicar os demais (E5).

Com base nos relatos dos entrevistados sobre a gestão financeira de empresas familiares de pequeno porte, várias lições e práticas podem ser identificadas. Em primeiro lugar, há uma ênfase na compreensão das dinâmicas familiares e na importância do diálogo para evitar conflitos pessoais que possam afetar o negócio. Isso destaca a necessidade de um ambiente de trabalho harmonioso e uma comunicação aberta entre os membros da família e os colaboradores.

Além disso, os entrevistados enfatizam a necessidade de profissionalismo e transparência na condução dos negócios familiares, o que inclui estabelecer regras claras, como retiradas fixas de salário e evitar práticas questionáveis, como a mistura das finanças pessoais dos sócios com as da empresa. A transparência e a separação adequada entre as finanças

peçoais e empresariais são fundamentais para garantir a integridade financeira e a credibilidade do negócio.

Evidencia-se, ainda, a ênfase em torno da importância de ter processos bem definidos para o bom funcionamento e o crescimento sustentável da empresa, bem como a necessidade de manter um controle financeiro rigoroso, mesmo em empresas de pequeno porte.

Os entrevistados ressaltam também a importância de os sócios agirem com mentalidade de donos de empresa, assumindo responsabilidades e tomando decisões alinhadas aos interesses do negócio. Para tanto, isso implica em evitar comportamentos que comprometam a saúde financeira da empresa, como retiradas de dinheiro sem comunicação ou agir como simples funcionários em vez de proprietários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os desafios enfrentados na gestão financeira de um restaurante de pequeno porte localizado no município de Volta Grande/MG. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos objetivos específicos, incluindo a análise da estrutura financeira do restaurante, a investigação das fontes de financiamento, a identificação dos principais indicadores financeiros acompanhados, a avaliação dos desafios enfrentados na gestão financeira e a investigação do processo de sucessão familiar na empresa.

A análise dos resultados revelou que a estrutura financeira do restaurante é liderada pela proprietária, com o filho assumindo a posição de diretor do departamento financeiro. Além disso, o restaurante conta com um contador externo para garantir a integridade contábil. Quanto às fontes de financiamento, observou-se uma transição do uso de capital próprio para empréstimos bancários, refletindo uma adaptação estratégica às necessidades de capital. Os principais indicadores financeiros acompanhados incluem fluxo de caixa, controle de gastos, desempenho de vendas e lucratividade.

Os desafios enfrentados pelo restaurante na gestão financeira estão relacionados principalmente à sazonalidade nas vendas, especialmente durante os recessos escolares e as férias dos colaboradores da empresa industrial local. Para lidar com esses desafios, o restaurante adotou diversas estratégias, como demissão de funcionários, renegociação de prazos com fornecedores, redução do pró-labore das sócias e aumento do controle sobre o fluxo de caixa.

Quanto ao processo de sucessão familiar, os resultados indicaram que ainda não houve uma discussão abrangente sobre o assunto entre os colaboradores, evidenciando uma lacuna na gestão estratégica de longo prazo da empresa. A falta de alinhamento e comunicação sobre os planos de sucessão pode representar um risco para a continuidade do negócio, destacando a importância de promover discussões formais e desenvolver um plano abrangente para garantir a continuidade e o sucesso da empresa.

Diante desses resultados, conclui-se que a gestão financeira de um restaurante de pequeno porte apresenta desafios significativos, especialmente em relação à sazonalidade nas vendas e à necessidade de planejamento de sucessão. No entanto, estratégias adequadas, como monitoramento constante dos indicadores financeiros e desenvolvimento de um plano de sucessão claro, podem ajudar a enfrentar esses desafios e garantir a sustentabilidade financeira e operacional do negócio a longo prazo.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M. A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v.22, n.1, p.163-182, jan/mar. 2020

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G.. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BLEY, C. A. A Utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão em uma empresa familiar do segmento de silvicultura. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, [S. l.], v. 12, n. 20, 2022

BRITTO JÚNIOR, A. F.; MELO, M. C. O. L. A interação entre os valores familiares na gestão de uma empresa familiar mineira: um estudo de caso no grupo Zema. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 21, n. 2, p. 183-198, abr.jun., 2014.

CAMARA, S. B.; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 22, p. 277-293, jan./dez. 2021

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 4, 2006.

CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. S. Sistema de gestão financeira e de produção integrados para empresas de pequeno porte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 2, n. 1, 2008.

DANTAS, V. M. DA C.; NADAE, J. DE; GRANGEIRO, R. DA R. Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense. **Folha de Rosto**, v. 6, n. 3, p. 97-111, 28 dez. 2020.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. **Rev. adm. empresa**. v. 7, n. 23, jun., 1967.

DYER JUNIOR, W. G. Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review**, v. 19, n.4, p. 253-273, 2006.

FONSECA, C. S. A. et al. Gestão da qualidade em restaurantes: o atendimento como diferencial competitivo e ferramenta para fidelização de clientes. Um estudo de caso no segmento em Garanhuns - PE. **Revista Interação**, v. 19, n. 2, 2017.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n.3, p. 21, 1995.

HOPE, J. **Gestão financeira moderna**. Elsevier, 2007.

LEITE, A. B. et al. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, v. 19, n. 47, p. 56-72, maio-ago, 2008.

MONTEIRO, B. G. S.; BRAZ, C. S. Administração de Ativos Circulantes de Curto Prazo: um estudo sobre a gestão de caixa em um jogo de empresas. **Revista LAGOS – UFF**, Volta Redonda, v. 9, n.1, Jan/Jun 2018.

MORAES FILHO, A. C. T. M.; BARONE, F. M.; PINTO, M. O. A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. **Rap - Revista de Administração Pública**, nov./dez., 2011.

MURITIBA, S. N. et al. Governança corporativa e sucessão em empresas familiares. **RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 3, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RASOTO, A. et al. **Gestão financeira: enfoque em inovação**. Curitiba: Aymar Educação, 2012.

RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções**. Editora CLA, 2007.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 7, n. 3, 2009.

SANTOS, S. P.; SOUZA, R. F.; MACEDO, L. R. A relevância do fluxo de caixa para a gestão em uma empresa familiar. **Scientia: Revista Científica Multidisciplinar**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 183–203, 2021.

SILVA, E. S. **Gestão financeira: análise de fluxos financeiros**. 5 ed. VidaEconmica, 2013.

SILVA, L. F.; SEGGER, R. F.; RUSSO, M. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1 Jan./Abr., 2019.

CAMARA, S. B.; ZUCATTO, L. C.; NASZENIAK, S. Processo sucessório em empresa familiar: uma investigação sob a perspectiva da sucessão empreendedora em empresa familiar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 22, p. 277-293, jan./dez. 2021

TARANTIN JUNIOR, W.; VALLE, M. R. Estrutura de capital: o papel das fontes de financiamento nas quais companhias abertas brasileiras se baseiam. **R. Cont. Fin. – USP, São Paulo**, v. 26, n. 69, p. 331-344, set./out./nov./dez., 2015.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 66-71, abr./jun., 2000.

WERNKE, R. **Gestão financeira: nfase em aplicações e casos nacionais**. Editora Saraiva, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. – 4. ed.- Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO - TCC

PARTE I - INFORMAÇÕES GERAIS

- 1 - Idade:
- 2 - Gênero: () Masculino () Feminino
- 3 - Cargo/Função no Restaurante:
- 4 - Há quanto tempo trabalha no restaurante?
- 5 - Qual é o seu papel na gestão financeira do restaurante?

PARTE II - DESAFIOS FINANCEIROS

- 1 - Como é estruturada a área financeira do restaurante? (por exemplo, existe um departamento financeiro, contador, ou é uma responsabilidade compartilhada?)
- 2 - Quais são as principais fontes de financiamento para o restaurante? (por exemplo, capital próprio, empréstimos bancários, investidores, etc.)
- 3 - Quais são os principais indicadores financeiros que são acompanhados regularmente no restaurante? (por exemplo, lucro líquido, fluxo de caixa, margem de lucro)
- 4 - Quais são os principais desafios que o restaurante enfrenta em relação à gestão financeira?

- 5 - O restaurante já enfrentou situações de dificuldades financeiras? Se sim, como foram superadas?
- 6 - Como é feito o controle de custos no restaurante?
- 7 - Quais são as estratégias adotadas para otimizar os gastos?
- 8 - Quais são os principais desafios em relação à obtenção de capital de giro para o restaurante?
- 9 - Como é gerenciado o fluxo de caixa? Existem estratégias para lidar com a sazonalidade nos negócios?
- 10 - Como são tomadas as decisões financeiras no restaurante? Existe um processo formal? Qual é a frequência das análises financeiras e relatórios?
- 11 - Quais informações são consideradas mais importantes para tomar decisões?
- 12 - O restaurante utiliza alguma ferramenta de gestão financeira (software, planilhas) para auxiliar na tomada de decisões?
- 13 - Em situações de crise financeira, quais medidas são adotadas para garantir a continuidade das operações do restaurante?
- 14 - Como é tratada a questão da sucessão e do planejamento financeiro para as futuras gerações?

15 - Existe um plano financeiro de longo prazo para o restaurante? Como ele é desenvolvido e atualizado?

16 - Existe algo mais que você gostaria de compartilhar sobre os desafios e a gestão financeira do restaurante?

17 - Quais são as principais lições aprendidas em relação à gestão financeira que podem ser úteis para outras empresas familiares de pequeno porte?