

GESTÃO FINANCEIRA: ANÁLISE DA LITERATURA SOBRE AS PRÁTICAS EM EMPRESAS FAMILIARES¹

Débora Rosa dos Santos²

Bruna Faccin Camargo³

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a importância da gestão financeira nas empresas familiares. Adicionalmente buscou-se analisar as características destas empresas, identificar os desafios nesta gestão e identificar as ferramentas utilizadas. Neste sentido foram abordados os temas empresas familiares e influência da cultura organizacional nestas empresas. Foram encontrados 550 artigos relevantes sobre os temas, destes, 12 foram selecionados para análise. Os resultados demonstraram que a principal característica destas empresas é ser composta total ou parcialmente por membros da família. A influência da cultura organizacional e da presença do fundador demonstram-se relevantes para a gestão nessas organizações. Como desafio, encontra-se a dificuldade de controle e separação das finanças pessoais e empresariais. Quanto as ferramentas, o plano de negócio é um dos instrumentos importantes para controle e gestão empresarial, assim como fluxo de caixa. A importância da gestão financeira nas empresas familiares consiste em controlar, elaborar e acompanhar as projeções da organização, em paralelo aos desafios encontrados em uma gestão do modelo familiar. Este trabalho contribuiu com as empresas familiares, com os gestores, a partir do estudo e conhecimento de práticas empresariais, para futuros pesquisadores como também para empreendedores.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão; Empresas familiares; Finanças

1. INTRODUÇÃO

Na literatura sobre o assunto empresas familiares, não há uma definição exata para esse conceito (SOUZA; FONSECA, 2019). Contudo, a empresa é caracterizada como familiar quando têm sua origem vinculada a uma família, mantém membro da família na administração dos negócios e quando as relações familiares interferem na sua dinâmica. (SEBRAE, 2017)

Quando se diz empresa familiar logo imaginamos o mercadinho da esquina, o restaurante da vizinhança o que representa realmente a sua grande maioria. Porém existem grandes empresas e marcas que se iniciaram como familiares e se consolidaram graças à prática de boa gestão (CELESTINO, 2021).

A empresa familiar pode surgir a partir do desejo de uma família em ter sua própria

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Tecnólogo em Gestão Financeira – Universidade Franciscana

² Acadêmico do Curso de Tecnólogo em Gestão Financeira – Universidade Franciscana

³ Professor (a) Orientador

empresa, sendo ela composta somente por familiares ou também por colaboradores externos e também quando há casos de sucessão na administração, sendo essa passada de geração para geração. Quando a empresa têm essa característica de continuidade, é importante observar este processo que por vezes pode se tornar crítico, uma vez que todo conhecimento já adquirido e praticado pela geração anterior, pode não ser totalmente aprendido pela nova gestão (SOUZA; FONSECA, 2019).

De acordo com Megliorini e Vallim (2009), a função financeira da empresa é o conjunto de atividades relacionadas à obtenção, nas condições mais favoráveis, dos recursos de que a empresa necessita e sua aplicação, de maneira eficaz, no alcance de seus objetivos.

Um dos desafios para a empresa familiar é o investimento em tecnologias, pois em grande parte elas se iniciam sem planejamento financeiro ou até mesmo sem recursos. Com financiamentos escassos e seletivos os empreendedores são obrigados a se desdobrarem para atender as demandas e podem acabar deixando de investir em inovação e tecnologia (CELESTINO, 2021).

A gestão dentro da empresa familiar gera um grande diferencial, pois é muito importante para o bom funcionamento, na parte de pessoas, financeira, produção, materiais, marketing e processos (LOPES; BARBOSA, 2019). Entre várias funções atribuídas à empresa familiar, uma delas é garantir o seu sustento como empresa, e o sustento da família proprietária. Entretanto é importante planejar e utilizar ferramentas para fazer o controle e separação dos orçamentos. (CELESTINO, 2021). Tendo em vista a necessidade de que haja a distinção de alguns aspectos relacionados à gestão, qual a importância da gestão financeira nas empresas familiares?

O objetivo deste trabalho consistem em analisar a importância da gestão financeira, sobretudo nas empresas familiares, analisar as características destas empresas, identificar os desafios nesta gestão e identificar as ferramentas utilizadas na gestão financeira.

Espera-se que os resultados alcançados com a realização deste projeto possam colaborar para os gestores financeiros, a fim de entender a gestão nas empresas familiares. Adicionalmente, este estudo contribuiu para que empreendedores e pesquisadores possam aprofundar o entendimento sobre o tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresas Familiares

Autores exprimem a complexidade de dar uma definição sobre o que é ser uma empresa

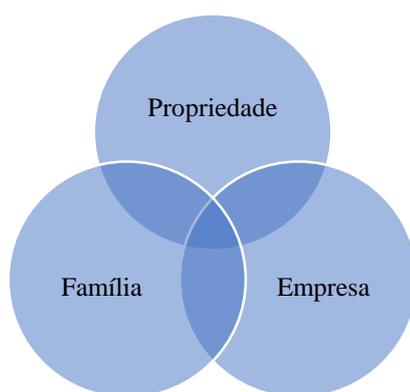
familiar, visto que determinadas vezes as circunstâncias fazem com que essas empresas tenham uma existência fadada a ângulos diversos (CASSILAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007). Todavia esses autores destacam pontos inerentes a empresa familiar, são eles: a autoridade que a família exerce sobre a empresa e o trabalho realizado pelos integrantes da família, o objetivo de fazer com que a empresa pertença as próximas gerações e o domínio sobre a empresa (SOUZA; FONSECA, 2019).

No Brasil, o rol de estudos que estão ligados às empresas familiares inclui: sucessão, governança, família multigeracional e profissionalização. No entanto, os temas não aparecem isolados, mas entrelaçados revelando a complexidade deste tipo de organização (ATZ; FERREIRA; MILIORINI, 2019).

A análise das práticas de várias gerações atuando em uma mesma empresa familiar revela a importância desta variedade na construção (constituição, abertura de empresas, criação de novos negócios) e reconstrução (inovação, criação de valor, entre outros) de empresas familiares (BORGES, 2012).

O modelo dos três círculos, muito utilizado em literaturas que envolvem o tema gestão familiar, foi criado para facilitar o entendimento sobre três pontos que se conectam, no caso gestão, propriedade e família (ASATO, 2016). Na Figura 01 está ilustrado o modelo de três círculos:

Figura 01 – Modelo de três círculos



Fonte: Adaptado de Asato (2016)

O círculo da família é composto por todos os componentes da família proprietária. O círculo da propriedade é composto por todos os familiares que são proprietários da empresa. Podem-se ter também sócios proprietários que não fazem parte da família (BLUMENTHAL; STEINBERG, 2011).

Conforme ilustrado na figura é possível perceber as diferentes composições da empresa familiar que nem sempre é composta somente por membros da família. A presença do fundador é forte, embora ele possa não participar diretamente das atividades operacionais.

No círculo da gestão (empresa) estão alinhados os membros que atuam na operação do negócio. Incluem-se aqui, além dos familiares que trabalham na gestão e que podem ser proprietários ou não, todos os funcionários da empresa que não fazem parte da família (BLUMENTHAL; STEINBERG, 2011)

A questão da profissionalização do gestor destas empresas é um desafio e pode resultar na ocupação deste cargo por pessoas externas, contudo é possível que o próprio membro da família busque essa especialização.

2.2 Influência da cultura organizacional nas empresas familiares

A cultura é um conjunto de características de uma organização, o que a faz ser diferente das outras empresas, tornando-a única (MAZURECH; ADAMI, 2018). Naves e Coleta (2003) destacam a relevância de promover uma cultura organizacional que favoreça a busca do comprometimento dos funcionários, pois se forem dedicados e dispostos contribuem para a empresa oferecer produtos e serviços com qualidade. Conforme Chiavenato (1994, p.52): (...) “a cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”.

A cultura organizacional é refletida através do cotidiano de uma organização, forma a “cara” dessa organização e é visível através de todos os ambientes físicos desta organização, buscando com isso, de maneira involuntária, influenciar todos os que da organização participam, sempre objetivando o equilíbrio organizacional, uma vez que as pessoas se moldam à forma da organização e a organização é moldada à forma das pessoas que participam de sua existência, isso faz com que a organização seja e tenha uma cultura (DE LIMA; POZO; FERNANDES, 2018).

A empresa familiar se diferencia pela sucessão do poder de decidir de maneira hereditária com uma ou mais pessoas da família. Então, o processo de sucessão demanda de muita prudência na escolha do sucessor já que forma a essência, a base para a sua continuidade. É neste ponto que a cultura tem grande valia para a sucessão na empresa familiar, pois, vislumbra-se que a empresa familiar é um lugar onde a cultura organizacional torna-se mais latente, pois esta cultura é a mesma do seu fundador, onde este insere seus próprios valores e comportamentos. É assim que

se inicia uma empresa familiar e, é assim que são as bases para a formação da sua cultura, sendo que a sucessão representa uma nova etapa da família empresária (MAZURECH; ADAMI, 2018).

Estudos revelam que existem conflitos entre familiares com frequência, e afetam a dimensão da empresa, no qual pais e filhos/familiares disputam o controle e o afeto. Os métodos paternalistas e patriarcalista são ainda o mais utilizado e tem se mostrado uma preocupação pelo fato da transmissão de valores positivos aos filhos, pois não visa o desenvolvimento do capital intelectual e humano quanto o capital social para impulsionar e desenvolver a carreira desses executivos (KETS et al, 2009).

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização, e constituído de aspectos, que dão as organizações um modo particular de ser. Representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras, valores culturais da sociedade que está inserida (LUZ, 2003).

A evolução das pessoas e empresas se dá a partir do que são, ainda que signifique em romper paradigmas, cujo resultado é aumentar a adaptação do ser vivo ao seu ambiente. Desta maneira, a cultura de uma empresa é constituída pelo compartilhamento de experiências e pela prática de um aprendizado em comum, especialmente por parte de quem lidera a empresa e dos seus funcionários mais importantes (MAZURECH; ADAMI, 2018).

O impacto da cultura organizacional nas empresas familiares é relevante. Os laços estabelecidos entre os funcionários, sendo eles da família ou não costumam ser mais sólidos. Estas empresas podem construir vínculos informais e desta forma buscar meios de incentivar e motivar os colaboradores a irem em busca dos objetivos da organização.

2.3 Gestão financeira nas empresas familiares

As empresas familiares geralmente são desenvolvidas mediante o capital próprio da família que custeia os trabalhadores e investe no crescimento e prosperidade das práticas inerentes aos negócios da empresa (OURO; BEUREN; HEIN,2009).

Em sua grande parte ela é responsável pelo sustento do proprietário e seus dependentes, o que gera um desafio de separar as finanças pessoais e as do negócio. Quando se mistura as contas pode gerar problemas futuros para a organização (CELESTINO, 2021).

O planejamento financeiro deve ser bem estabelecido, visto que ele estabelece como os propósitos e objetivos serão alcançados sendo assim estrategicamente uma organização das finanças que prove uma visão de futuro nos negócios (TELÓ, 2000).

Pereira (1998) discorre que é recomendável que a empresa procure respostas as adversidades e indagações dos seus negócios, como por exemplo, pontos fortes e fracos, perspectivas de mercado, concorrentes, fatores de sucesso, crescimento e suas fontes de renda, dessa forma ela estaria garantindo sua sobrevivência e sempre existiria uma estratégia para que isso ocorra da melhor forma.

Segundo Hoji (2017) as despesas financeiras podem exercer forte impacto sobre o lucro das empresas, e cabe ao administrador identificar e controlar essas despesas a fim de reduzi-lás e maximizar seus lucros.

É importante que a empresa familiar tenha o cuidado de gerenciar finanças, através de ferramentas que auxiliem este processo e busquem a melhor maneira de maximizar os lucros. Desta maneira é possível assegurar que os objetivos da empresa serão alcançados.

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Esta pesquisa contou como objetivo geral analisar qual a importância da gestão financeira nas empresas familiares. Assim quanto à natureza se classifica como qualitativa. As pesquisas qualitativas caracterizam-se pelo compromisso com a compreensão de aspectos específicos dos contextos sociais/culturais dos fenômenos estudados, sempre com a intenção de promover a expansão do conhecimento, especialmente na área das ciências sociais (LIMA; RAMOS; DE PAULA, 2019).

O objetivo deste trabalho consiste em analisar a gestão financeira, explicando qual sua importância nas empresas familiares. Pesquisa explicativa é um tipo de pesquisa que além de analisar e interpretar os fenômenos estudados, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas (ANDRADE, 2017). Também foi uma pesquisa classificada como descritiva, pois objetiva descrever características de uma população ou fenômeno.

Esse tipo de estudo é comum em pesquisas que investigam opiniões, atitudes, valores, crenças. Ocupam-se de averiguar a correlação entre variáveis (MEDEIROS, 2019). Sobretudo nas empresas familiares, buscou-se analisar as características destas empresas, identificar os desafios nesta gestão e também identificar as ferramentas utilizadas na gestão financeira.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa foi bibliográfica, [...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002). onde foram utilizados artigos

publicados sobre o tema, bem como realizada a análise destas publicações.

3.2 Plano de coleta e análise de dados

Para realização do estudo foram coletados artigos publicados em periódicos nacionais, utilizando-se da base de dados *Google Acadêmico* e *Spell*. As bases de dados são onde se localizam as revistas científicas e seus respectivos artigos. Desta forma, não é necessário pesquisar em vários sites, pois uma só interface interliga esses materiais.

No processo de seleção dos artigos que comporam a amostra da pesquisa foram utilizadas as seguintes palavras chaves: “empresas familiares”, “gestão financeira” e “cultura organizacional”. Durante esta pesquisa identificou-se a existência de 550 artigos que foram publicados no período de 2017 a 2021. Dentre estes, foram selecionados 12 artigos que tiveram como critérios utilizados para esta escolha o tema, a data da publicação, seus objetivos e as referências citadas. No Quadro 01 são apresentados os artigos selecionados:

Quadro 01 – Artigos

AUTOR	ANO	TÍTULO
Silva e Carvalho	2017	Empresas familiares: Desafios no processo de sucessão das empresas familiares
De Lima, Pozo e Fernandes	2018	Os efeitos da cultura organizacional na gestão de pessoas em uma empresa familiar
Mazurech e Adami	2018	O processo de identificação da cultura organizacional em empresas familiares
Atz, Ferreira e Miliorini	2019	Empresas familiares: Configurações da profissionalização
Lopes e Barbosa	2019	Desafios da gestão em uma empresa familiar
Souza e Fonseca	2019	A importância do planejamento financeiro para empresas familiares
Kaveski e Beuren	2019	Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores
Da Costa e Drumond	2020	A gestão financeira em micro e pequenas empresas no município de Valença/RJ
Lugoboni, et. Al	2020	Gestão Orçamentária em empresas familiares
Celestino	2021	Empresas familiares e seus desafios na gestão: um estudo de caso
Maciel et al	2021	Uma análise das ferramentas de gestão pela ótica das empresas familiares

Fonte: a autora

Pode-se observar conforme ilustrado através do quadro que os artigos publicados no ano de 2019 são maioria. Em relação ao Estado de publicação dos artigos há uma variedade, alguns

deles publicados no Rio de Janeiro e outros em Santa Catarina, por exemplo.

Como prioridade no estudo dos artigos buscou-se explicar a importância da gestão financeira, sobretudo nas empresas familiares, analisar as características destas empresas, identificar os desafios nesta gestão e identificar as ferramentas utilizadas na gestão financeira, com base na análise bibliográfica sendo essa utilizada como ponto de partida para todos os tipos de pesquisa, facilitando a investigação através do estudo do conhecimento armazenado tradicionalmente em livros e documentos. Após a coleta, utilizou-se quadros e figuras para apresentação dos resultados da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

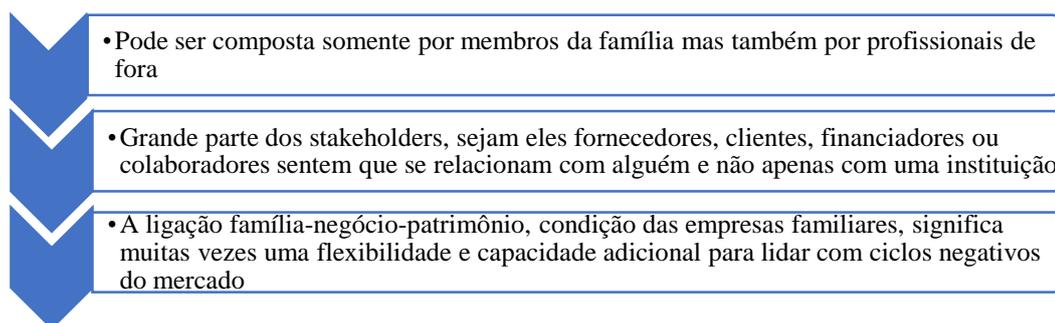
Tendo em vista o objetivo de analisar a importância da gestão financeira nas empresas familiares foram selecionados os artigos pertinentes ao tema em busca da construção dos resultados e da conclusão do trabalho.

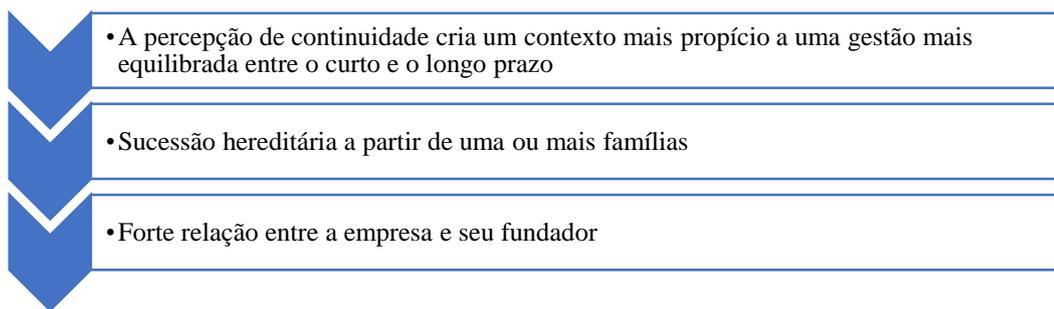
4.1 Características das empresas familiares

Características como o poder do fundador, o poder da família que detém a empresa, a sucessão interna, o reconhecimento da lealdade e o valor que dão ao passado, colidem com a necessidade de mudança e torna este tipo de empresa um sistema fechado. O ideal não passa por perderem estes atributos próprios mas sim alcançar o equilíbrio (USSMAN, 2004).

Na primeira etapa dos resultados são apresentadas as características das empresas a partir dos artigos estudados. Segundo os estudos realizados sobre o tema, observou-se que não há uma definição exata sobre o que são empresas familiares, porém algumas características fundamentam este conceito. Na Figura 02 são listadas algumas características comuns a este tipo de empresa:

Figura 02 – Características das empresas familiares





Fonte: a autora

Pode-se perceber que as relações com empresas familiares tornam-se mais informais. Além do sentido de negociação e da parte profissional, alguns laços acabam se estendendo para além disso.

A cultura organizacional influencia todos os indivíduos e grupos e impacta o cotidiano dentro da organização. É importante que a cultura organizacional do negócio tenha como base os princípios da família que a coordena, propondo assim que todos sigam com os mesmos ideais (MAZURECH; ADAMI, 2018).

Conforme já estudado, empresas familiares são uma das mais antigas formas de negociação. As definições podem variar, porém pode-se entender que a característica principal destas empresas, sendo elas compostas somente por familiares ou não, é a influência da família na tomada das decisões. Estas empresas são caracterizadas por terem pessoas da família ocupando os maiores cargos, havendo assim uma dedicação ainda maior em buscar sempre os melhores resultados.

4.2 Desafios na gestão

Fortes (2013) afirma que as empresas familiares ficam reféns de inúmeros riscos e frequentemente alterações em seu meio corporativo, tendo como principais desafios a capitalização, a sucessão e a coordenação profissional. No quadro 02, são exemplificados os principais desafios na gestão das empresas familiares conforme os artigos estudados:

Quadro 02 – Desafios na Gestão

EMPRESAS FAMILIARES
- Falta de profissionalização dos líderes
- Adaptação à tecnologia

- Dificuldade no controle financeiro
- Decisões baseadas na emoção ao invés da razão
- Superproteção de funcionários que trabalham na empresa desde o início do negócio
- Os problemas da empresa podem impactar na relação familiar e vice versa
- Dificuldade em se preparar para resolver conflitos
- Sucessão de gerações

Fonte: a autora

Os desafios encontrados na gestão das empresas familiares estão mais ligados aos laços afetivos que se criam com funcionários e parceiros. A dificuldade no controle financeiro está ligada ao fato de em alguns casos, não haver separação do dinheiro da família e do dinheiro da empresa, o que acaba resultando na mistura dos orçamentos e que pode levar a empresa a ser prejudicada por isso.

Sabe-se que gerenciar uma empresa é um papel desafiador, é necessário que fatores internos e externos sejam levados em consideração na hora de elaborar os planejamento e as estratégias para o alcance dos objetivos.

Em complementação, todo gestor deve buscar conhecer as características e peculiaridades de sua empresa para melhor atender suas necessidades. Assim tomará decisões corretas e ainda aperfeiçoará a administração, e organização do seu negócio, evitando assim prejuízos futuros (SANTOS, 2019).

4.3 Ferramentas utilizadas na gestão

As empresas familiares, assim como as demais, podem e devem utilizar-se de ferramentas financeiras, pois elas são fundamentais para melhorar e otimizar os seus desempenhos (CAMARGO, DA SILVA, 2015)

No caso das empresas familiares, tendo em vista muitas variantes principalmente no que diz respeito às finanças, é importante que a empresa faça uso de ferramentas que possibilitem uma maximização dos resultados e que diminua os impactos negativos. No quadro 03 são apresentadas ferramentas utilizadas nesta gestão:

Quadro 03 – Ferramentas de gestão

FERRAMENTA	CONCEITO
Plano de Negócios	Abrange todas as informações necessárias para a abrir a sua empresa, desde a descrição até a definição de suas operações (MACIEL et al, 2021)
Canvas	Auxilia o gestor a enxergar de maneira holística o processo de captura, criação e entrega de valor realizado pelos diversos elementos e atores que constituem o negócio de uma organização” (MARTINS; MOTA; MARINI, 2019, p. 50)
SWOT	Engloba análise dos ambientes interno e externo e se mostra muito eficiente na análise do cenário em que faz parte, pois possibilita um diagnóstico preciso e tomadas de decisões que colaboram (MACIEL et al, 2021)
5W2H	É indicada para qualquer pessoa que queira colocar em prática algum plano de ação, pois sua facilidade de manuseio permite que ela ajude a alcançar os objetivos daqueles que buscam orientação para o desenvolvimento de um negócio (MACIEL et al, 2021)
Orçamento	É uma composição de fluxo de informação, processos e procedimentos administrativos, sendo parte adicional do planejamento de curto prazo e do sistema de controle de uma organização (GOMES; LAVARDA; TORRENS, 2011)
Fluxo de caixa	É uma ferramenta importante que demonstra as movimentações monetárias da organização, auxiliando na tomada de decisões (SILVA, 2006)
Pesquisa de mercado	Pesquisa de público-alvo para analisar comportamentos, gostos e desejos, auxilia e direciona o desenvolvimento de produção criativa, com produtos que realmente satisfará as necessidades do cliente definido (RECH; CAMPOS, 2009)

Fonte: a autora

Uma das ferramentas mais usadas na gestão das empresas de modo geral é o fluxo de caixa, que é responsável por demonstrar as movimentações financeira possibilitando uma melhor visualização do cenário. As empresas familiares geralmente são desenvolvidas mediante o capital próprio da família que custeia os trabalhadores e investe no crescimento e prosperidade das práticas inerentes aos negócios da empresa (OURO; BEUREN, HEIN, 2009).

No caso das empresas familiares é necessário ter uma atenção especial para esta ferramenta uma vez que as finanças pessoais da famílias podem acabar se misturando com a da empresa, o que pode gerar um descontrole financeiro.

É importante que o planejamento da empresa seja sempre observado e receba ajustes quando necessário. Acompanhar o uso das ferramentas possibilita uma tomada de decisão mais assertiva.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância da gestão financeira nas empresas familiares. O referencial teórico permitiu conhecer a opinião de diversos autores sobre o assunto

e acompanhado de outros objetivos e do estudo dos artigos selecionados foi possível analisar e entender esta importância.

Juntamente com o tema principal deste trabalho, a influência da cultura organizacional nas empresas familiares também foi estudada, o que possibilitou entender que cada empresa terá sua cultura de acordo com suas características e também que ela não é imutável, podendo ser modificada de acordo com as mudanças sociais, missão e valores.

Para concretizar o objetivo geral, foram realizados os objetivos específicos de analisar as características das empresas familiares, identificar os desafios nesta gestão e identificar as ferramentas utilizadas na gestão financeira.

Na primeira etapa dos objetivos buscou-se caracterizar as empresas familiares e os resultados encontrados mostraram que a principal delas é ser composta por todos ou alguns membros da família. No que diz respeito à gestão, apresenta algumas influências, principalmente do seu fundador. Pode-se observar também que a cultura organizacional destas empresas resulta na criação de laços com os colaboradores que vão além do profissionalismo.

Em um segundo momento foram estudados os desafios na gestão das empresas familiares, onde pode-se concluir que a falta de profissionalização dos gestores pode influenciar negativamente as ações e resultados esperados, assim como a adaptação às tecnologias. A sucessão de gerações tem forte impacto, uma vez que poderão ocorrer mudanças na gestão, o que pode resultar em conflito com os demais membros da família e dessa forma afetar negativamente relações pessoais e profissionais.

Na terceira etapa foram analisadas as ferramentas utilizadas nesta gestão e pode-se perceber que é importante que a empresa tenha um bom plano de negócios para que desta forma possa conhecer seu mercado e buscar tomar decisões mais assertivas, buscando os melhores resultados. Estar atento ao fluxo de caixa é importante pois é um indicador que abrange as movimentações financeiras e deve sempre ser acompanhado.

Com base nos artigos analisados podemos concluir que a importância da gestão financeira nas empresas familiares é relevante, uma vez que um dos principais problemas desta gestão é a mistura dos orçamentos familiares com o caixa da empresa. Esta importância se dá pelo fato de que em alguns casos a gestão fica “informal” o que pode levar a cenários pouco lucrativos. Neste sentido é importante a profissionalização do gestor, de modo a conhecer, estudar, traçar metas, plano de negócio e acompanhamento constante dos resultados.

O presente estudo é passível de algumas limitações tais como, o período considerado para análise dos artigos publicados, ficando a pesquisa restrita e um determinado intervalo, como

também o uso de uma única base de dados. Adicionalmente, por ser uma pesquisa bibliográfica não houve a experiência de campo para aplicação de questionário em empresas ou entrevistas com gestores.

Para futuras pesquisas fica a sugestão de estudar a diferença entre as empresas familiares, pois apesar de terem características específicas no que diz respeito à gestão elas se diferenciam, o que possibilita aprofundar o estudo dos modelos e práticas.

REFERÊNCIAS

- ASATO, T.A. Gestão familiar e planejamento sucessório: um estudo multicaso. 2016.
- ATZ, V.; FERREIRA, J.M.; MILIORINI, L.K. Empresas familiares: configurações da profissionalização. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, n. 4, p. 157-186, 2019.
- BORGES, A.F. Empreendedorismo familiar multigeracional: uma alternativa para a análise das empresas familiares empreendedoras. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: Anpad, 2012.
- CAMARGO, A. P. B., Da SILVA, S. Z. Ferramentas de gestão financeira como estratégia em empresa familiar: Estudo comparativo em relação às empresas alimentícias na cidade de Sapiranga-RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, v.1, n. 1, p.3, 2015.
- CELESTINO, L.S. Empresas Familiares e seus desafios na gestão: um estudo de caso, 2021
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007
- DA COSTA, J. A. B.; DRUMOND, A. M. A gestão financeira em micro e pequenas empresas no município de Valença/RJ. 2020.
- DA SILVA, P.G.; CARVALHO, T.T. Empresas familiares: desafios no processo de sucessão das empresas familiares. 2017.
- DE LIMA, J.G.; POZO, O.V.C.; FERNANDES. Os efeitos da cultura organizacional na gestão de pessoas em uma empresa familiar. 2018.
- DE PAULA, M.C.; RAMOS, M.G.; LIMA, V.M.R. Métodos de análise em pesquisa qualitativa: releituras atuais, 2019.
- GOMES, G.; LAVARDA, C. E. F.; TORRENS, E. W. Revisão da literatura sobre orçamento em cinco periódicos internacionais nos anos de 2000 até 2009. **REGE-Revista de Gestão**, v.19, n. 1, p. 107-123, 2012.
- JESUS, G. M. D. A pesquisa de mercado como referência para o direcionamento criativo de uma marca de moda. 2019.
- KAVESKI, I. D. S.; BEUREN, I. M. Influência da Motivação Intrínseca e da Cultura Organizacional no Comprometimento Afetivo em Empresas Familiares: Controles Formais e Informais como Mediadores. 2019.
- LOPES, T.S.; BARBOSA, I.C. Desafio da gestão em uma empresa familiar. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 5, p. 267-288, 2019.

LUGOBONI, L. F.; MIGUEL, A. C. S.; Da SILVA, B. A., OLIVEIRA, G. D. M.; JUNIOR, V. D. S. S. Gestão Orçamentária em Empresas Familiares. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 6, n. 2, p. 351-376, 2020.

MACIEL, J. C. S. S.; De MELO, S. B.; De SANTANA, W. H. N. G.; De ALMEIDA, E. P. (2021). Uma análise das ferramentas de gestão pela ótica das empresas familiares. 2021.

MAZURECH, E.A.; ADAMI, S. O processo de identificação da cultura organizacional em empresas familiares. 2018.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A.. Administração financeira: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SEBRAE. Empresas Familiares. 2017.

SOUZA, L.S.; FONSECA, B.G. A importância do planejamento financeiro para empresas familiares. **Revista Científica**, v.1, n.1, p.3, 5, 7. 2019.

SANTOS, I. S. DESAFIOS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR. 2019

Wentz, M. R. A relevância dos indicadores da controladoria na gestão de postos de combustíveis. 2020.