



FACULDADE VIASAPIENS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DÉBORA ALMEIDA FREITAS

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: A
IMPORTÂNCIA DA SEPARAÇÃO ENTRE FINANÇAS PESSOAIS E
PROFISSIONAIS.**

TIANGUÁ/CE

2025

DÉBORA ALMEIDA FREITAS

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: A
IMPORTÂNCIA DA SEPARAÇÃO ENTRE FINANÇAS PESSOAIS E
PROFISSIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade ViaSapiens, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o Kássio Karol de Aguiar Alves, Esp.

TIANGUÁ/CE

2025

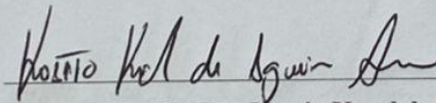
DÉBORA ALMEIDA FREITAS

**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: A
IMPORTÂNCIA DA SEPARAÇÃO ENTRE FINANÇAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

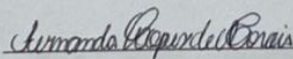
Artigo apresentado à Faculdade ViaSapiens, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 11 / 12 / 2025.

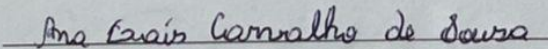
BANCA EXAMINADORA:



Orientador : Prof. Esp. Kassio Karol de Aguiar Alves



Membro: Prof^o Fernanda Lopes de Morais



Membro: Prof^o Ana Laís Carvalho de Souza

RESUMO

Esta pesquisa analisou os desafios enfrentados por empresas familiares na separação entre finanças pessoais e empresariais, prática essencial para garantir controle, organização e sustentabilidade financeira. Por meio de uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo e descritivo, baseada em autores como Marion, Chiavenato, Dornelas, Gersick, Adachi, Kiyosaki, Gitman, Kotler e publicações do Sebrae, identificou-se que a confusão patrimonial, a falta de profissionalização e a ausência de ferramentas de controle são os principais obstáculos. Os resultados mostram que estratégias como definição de pró-labore, adoção de práticas de governança, controles financeiros formais e educação financeira contribuem para uma gestão mais eficiente. Conclui-se que a separação financeira é indispensável para a continuidade e sustentabilidade das empresas familiares.

Palavras-chaves: Empresas. Familiares. Financeira. Gestão. Profissionalização.

ABSTRACT

This research analyzed the challenges faced by family businesses regarding the separation between personal and business finances, a practice essential for ensuring financial control, organization, and long-term sustainability. Through a qualitative and descriptive literature review based on authors such as Marion, Chiavenato, Dornelas, Gersick, Adachi, Kiyosaki, Gitman, Kotler, and publications from Sebrae, the study identified that patrimonial confusion, lack of professionalization, and absence of financial control tools are the main obstacles. The results show that strategies such as defining a *pro-labore*, adopting governance practices, implementing formal financial controls, and promoting financial education contribute to more efficient management. The study concludes that financial separation is indispensable for the continuity and sustainability of family businesses.

Keywords: Business. Family. Financial. Management. professionalization.

LISTA DE SIGLAS

PJ – Pessoa Jurídica

PF – Pessoa Física

MEI – Microempreendedor Individual

SE – Sociedade Empresária

FC – Fluxo de Caixa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Empresas Familiares	10
2.2 Separação Financeira.....	11
2.3 Separação das Finanças Pessoais e Profissionais.....	12
2.4 Principais Erros de Pequenos Empreendedores.....	12
2.5 Diferenciação do Fluxo Pessoal e do Fluxo do Negócio.....	13
2.6 Profissionalização da Gestão e Separação Financeira.....	14
2.7 Pró-Labore Como Ferramenta Para Separação das Finanças Pessoais e Empresariais.....	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares desempenham um papel central na economia global, representando grande parte dos empreendimentos ativos e se destacando pela capacidade de alinhar valores familiares, visão de longo prazo e compromisso com a continuidade do negócio. O crescimento desse tipo de empresa no mercado decorre justamente da sua estrutura baseada na união entre família e gestão, o que favorece a sustentabilidade financeira e a permanência no mercado ao longo das gerações. Nesse contexto, o tema “Desafios e estratégias na gestão de empresas familiares: A importância da separação entre finanças pessoais e profissionais” torna-se relevante, pois envolve questões estruturais que impactam diretamente o desempenho organizacional, como conflitos familiares, ausência de controles financeiros, gestão informal e dificuldades no processo sucessório.

Entre os desafios mais recorrentes, destaca-se a dificuldade em estabelecer uma separação clara entre os recursos financeiros da família e da empresa. Essa prática, quando negligenciada, pode comprometer a saúde econômica da organização, gerando confusão patrimonial, falta de controle gerencial, desequilíbrio no fluxo de caixa e decisões enviesadas por vínculos afetivos. Conforme aponta Adachi (2006), a simultaneidade de papéis como proprietário, gestor e membro da família, aliada à forte carga emocional envolvida na gestão do negócio, pode atuar tanto como força quanto como fragilidade, especialmente quando não há práticas administrativas bem definidas.

A literatura reforça que a falta de profissionalização na gestão é um agravante significativo. Marion (2012) enfatiza que o princípio da entidade é essencial para que a empresa mantenha sua integridade contábil e operacional, princípio frequentemente negligenciado em empresas familiares. Chiavenato (2014), ao abordar a administração e o empreendedorismo, destaca que muitos negócios familiares enfrentam dificuldades justamente por manterem práticas informais, sem ferramentas adequadas de controle e sem definição de papéis e responsabilidades. Dornelas (2016) complementa ao observar que a ausência de planejamento financeiro e a mistura de contas pessoais com empresariais são fatores que comprometem o desenvolvimento e a sobrevivência das empresas em seus primeiros anos.

No campo financeiro, Gitman (2010) destaca que uma gestão responsável depende da capacidade de registrar, analisar e planejar os fluxos econômicos do empreendimento. A falta

de distinção entre patrimônio familiar e empresarial tende a gerar distorções nas contas, retiradas não planejadas e decisões equivocadas, comprometendo a sustentabilidade do negócio. De forma convergente, Kiyosaki (2000; 2003) ressalta que muitos empreendedores fracassam por não compreenderem adequadamente a diferença entre fluxo de caixa pessoal e empresarial, reforçando a necessidade de educação financeira contínua.

O Sebrae, em diversas publicações sobre gestão e planejamento financeiro, evidencia que práticas como organização do caixa, definição de pró-labore, uso de contas separadas e implementação de mecanismos formais de controle são essenciais para a profissionalização do negócio e para a prevenção de conflitos típicos de famílias empresárias. Kotler e Keller (2012), apesar de focarem no marketing, reforçam a necessidade da profissionalização da gestão como um todo, apontando que decisões estratégicas só são possíveis quando a empresa dispõe de dados confiáveis e processos administrativos estruturados.

Diante desse cenário, surge a problemática central desta pesquisa: “Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na separação entre as finanças pessoais e empresariais, e quais estratégias podem ser adotadas para garantir uma gestão financeira eficiente e sustentável?” Essa questão busca identificar e compreender não apenas os obstáculos mais comuns, como confusão patrimonial e ausência de planejamento, mas também mapear práticas e estratégias eficazes que contribuam para o fortalecimento, profissionalização e sustentabilidade desse tipo de organização.

O objetivo geral que orienta o estudo consiste em analisar os principais desafios enfrentados por empresas familiares na separação entre finanças pessoais e empresariais, bem como as estratégias adotadas para promover uma gestão financeira mais eficiente e sustentável. Para alcançar essa finalidade, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) identificar os principais obstáculos enfrentados ao separar as finanças pessoais das empresariais; (b) avaliar a eficácia das ferramentas de gestão financeira atualmente utilizadas por essas organizações; (c) levantar e analisar as estratégias mais recorrentes de separação financeira adotadas pelas empresas familiares.

A relevância do tema justifica-se pelo fato de muitas empresas familiares iniciarem suas atividades de forma informal, baseadas na experiência prática dos fundadores, o que gera limitações no desenvolvimento de uma cultura gerencial eficiente. Problemas recorrentes como falta de controle financeiro, ausência de planejamento e mistura de contas podem

comprometer o crescimento e a longevidade do negócio. Assim, compreender as estratégias de separação financeira torna-se fundamental para a construção de práticas administrativas sólidas e para a continuidade saudável do empreendimento.

Por fim, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e baseada em revisão bibliográfica, fundamentada em autores clássicos e contemporâneos da área, como Marion, Chiavenato, Dornelas, Gitman, Sebrae, Kiyosaki e Kotler, que contribuem para a compreensão dos fatores que influenciam a gestão das empresas familiares e das estratégias necessárias para assegurar sua sustentabilidade financeira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas familiares representam uma parcela significativa dos empreendimentos no Brasil. Esses negócios, embora fundamentais para a economia local, enfrentam desafios específicos de gestão, entre os quais se destaca a dificuldade de separar as finanças pessoais dos sócios e as finanças da empresa.

2.1 Empresas Familiares

As empresas familiares representam uma parcela significativa dos negócios brasileiros, mas também estão entre as que apresentam maior índice de mortalidade. Marion (2019) destaca que esse tipo de organização enfrenta riscos elevados de confusão patrimonial, pois é comum que os proprietários utilizem recursos pessoais para suprir necessidades da empresa e, inversamente, utilizem recursos empresariais para fins particulares. Esse comportamento compromete não apenas a contabilidade, mas também a transparência e a própria continuidade do negócio.

Para Dornelas (2018), apesar de possuírem grande potencial de crescimento devido ao comprometimento e à identidade forte dos fundadores, empresas familiares só conseguem se manter competitivas quando adotam práticas formais de gestão. Isso inclui controles financeiros, processos de tomada de decisão profissionalizados e mecanismos que evitem que questões emocionais ou conflitos internos comprometam o desempenho empresarial.

Chiavenato (2014) complementa que a profissionalização é essencial para a sobrevivência no longo prazo. Segundo ele, a ausência de regras claras de gestão, papéis bem definidos e a mistura entre relações familiares e questões empresariais enfraquecem o negócio, principalmente em momentos de sucessão ou expansão.

Publicações do Sebrae (2021) reforçam essa visão ao apontar que empresas familiares que implementam práticas de governança, como acordos societários, definição de responsabilidades e separação entre propriedade e gestão, tendem a ser mais organizadas e resilientes. A falta dessa estrutura frequentemente gera conflitos entre familiares, decisões pouco objetivas e perda de competitividade.

Kiyosaki (2018) observa que muitos empreendimentos familiares fracassam justamente por não separarem o dinheiro da família do dinheiro da empresa, criando uma gestão emocional e não profissional. Essa confusão gera endividamento, ausência de planejamento e incapacidade de reinvestir no negócio.

Kotler e Keller (2016) afirmam que, quando empresas familiares adotam práticas de gestão profissional e utilizam dados reais como base para decisões, conseguem construir um posicionamento de mercado mais forte e competitivo. Assim, a organização se distancia da intuição e da tradição e passa a atuar com visão estratégica.

2.2 Separação Financeira

A separação financeira entre patrimônio pessoal e empresarial é um dos pilares da boa gestão. Marion explica que a empresa deve ser tratada como uma entidade completamente independente do proprietário, o que significa que seus recursos não devem ser confundidos com os bens pessoais do sócio. Essa prática garante maior controle, transparência e credibilidade na gestão financeira.

Segundo Marion, o princípio contábil da entidade é o que fundamenta essa separação. Ele estabelece que os registros contábeis devem refletir fielmente apenas as operações da empresa, sem interferência de gastos pessoais. Quando isso não ocorre, ocorre a chamada confusão patrimonial, que distorce os dados financeiros e compromete a análise dos resultados.

Além disso, Marion destaca que misturar finanças pessoais com empresariais prejudica o fluxo de caixa, dificulta o acompanhamento de receitas e despesas e impede a empresa de avaliar corretamente sua lucratividade. Isso reduz a confiabilidade das informações e compromete a elaboração de estratégias gerenciais e financeiras.

Para o autor, a separação financeira não é apenas uma boa prática, mas uma necessidade administrativa essencial para evitar descontrole, erros e perda de credibilidade perante bancos, fornecedores e parceiros de negócios.

2.3 Separação das Finanças Pessoais e Profissionais

Chiavenato (2011; 2012; 2014) defende que a profissionalização do negócio começa pela disciplina financeira do empreendedor. Para ele, a separação entre despesas pessoais e empresariais evita que decisões emocionais interfiram na gestão e garante maior eficiência administrativa. Misturar contas leva à perda de controle, à ausência de transparência e à dificuldade em planejar.

Segundo o autor, quando o gestor usa dinheiro da empresa para cobrir gastos domésticos, ou vice-versa, os registros financeiros ficam comprometidos, impedindo análises confiáveis. Ele reforça que a empresa deve ser tratada como uma entidade independente, devendo possuir conta bancária, fluxo de caixa e registros próprios.

Dornelas (2014; 2016) segue a mesma linha ao afirmar que startups e pequenos negócios frequentemente fracassam justamente pela falta de organização financeira. A mistura entre contas pessoais e empresariais distorce o fluxo de caixa e dificulta a projeção de receitas e despesas. Para o autor, separar contas e definir controles independentes é fundamental para avaliar a viabilidade operacional do negócio.

Ainda segundo Dornelas, boa gestão financeira começa pela clareza sobre a origem e o destino dos recursos. Somente com essa separação o empreendedor consegue medir o desempenho real da empresa sem interferências externas.

2.4 Principais Erros de Pequenos Empreendedores

Segundo o Sebrae (2021), muitos pequenos empreendedores iniciam suas atividades sem qualquer planejamento financeiro estruturado, o que os leva a cometer erros recorrentes que comprometem a sobrevivência do negócio. Um dos equívocos mais frequentes é a mistura entre despesas pessoais e empresariais, prática que gera desorganização, impossibilita a análise real dos custos do empreendimento e dificulta a tomada de decisão. Para o Sebrae (2021), esse é um dos fatores mais responsáveis pelo fechamento de empresas nos primeiros anos.

De acordo com documentos do Sebrae (2020), outro erro comum consiste na ausência de contas bancárias distintas para pessoa física e pessoa jurídica, o que gera movimentações financeiras desencontradas e impede que o empreendedor compreenda o verdadeiro comportamento do seu fluxo de caixa. Quando não há separação, despesas particulares acabam sendo pagas com receitas da empresa, criando um falso senso de lucratividade e mascarando problemas estruturais.

O Sebrae (2019) reforça ainda que a falta de controle financeiro, combinada com retiradas sem planejamento, impede o empreendedor de identificar corretamente a margem de lucro do negócio. Quando não é possível diferenciar quais gastos pertencem à empresa, torna-se inviável calcular indicadores como ponto de equilíbrio, lucratividade e rentabilidade, prejudicando o crescimento sustentável.

Além disso, o Sebrae (2021) alerta que muitos empreendedores acreditam que “a empresa é uma extensão da própria vida pessoal”, o que leva à chamada confusão patrimonial. Essa prática, além de afetar a saúde financeira do empreendimento, compromete a credibilidade da empresa perante instituições financeiras, dificultando financiamentos e investimentos. As publicações do Sebrae (2020) destacam que, quando há mistura de contas, o planejamento estratégico, o controle de estoque, a precificação e até a análise de resultados são prejudicados, conduzindo o empreendedor a decisões baseadas em achismos e não em dados concretos.

2.5 Diferenciação do Fluxo Pessoal e do Fluxo do Negócio

Segundo Kiyosaki (2018), muitos empreendedores enfrentam dificuldades financeiras porque não sabem diferenciar o fluxo de caixa pessoal daquele destinado ao negócio, o que resulta em análises distorcidas sobre o desempenho financeiro. Ele destaca que, quando o proprietário utiliza recursos da empresa para pagar despesas pessoais como alimentação, lazer ou contas domésticas, cria-se um cenário artificial que impede a compreensão exata sobre a lucratividade real da organização.

De acordo com Kiyosaki (2020), misturar despesas pessoais com as da empresa enfraquece o controle financeiro e impede que o empreendedor tenha clareza sobre os verdadeiros custos operacionais. Sem essa distinção, torna-se difícil identificar gargalos, controlar gastos e realizar projeções financeiras confiáveis.

Kiyosaki (2018) afirma que essa confusão financeira também leva muitos empreendedores ao endividamento, uma vez que retiram da empresa valores superiores aos que o negócio pode suportar. Isso gera desequilíbrio nas finanças, aumenta a necessidade de crédito e compromete a capacidade de investimento futuro. Para o autor, separar as finanças é fundamental para que o empreendedor compreenda seus ativos, passivos e o desempenho real do empreendimento, evitando que gastos pessoais comprometam o caixa da empresa.

Além disso, conforme Kiyosaki (2020), quando o fluxo de caixa não é separado, o gestor perde visão estratégica, pois não consegue identificar com precisão o que realmente gera lucro ou prejuízo. Isso compromete o planejamento, a gestão de riscos e a tomada de decisões orientadas a resultados. O autor enfatiza que empreendimentos bem-sucedidos mantêm registros detalhados e independentes, permitindo maior clareza sobre entradas e saídas, essencial para uma administração eficiente.

2.6 Profissionalização da Gestão e Separação Financeira

Segundo Kotler e Keller (2016), a profissionalização da gestão é um passo fundamental para qualquer organização que deseja crescer e se manter competitiva. Essa profissionalização exige que a empresa trate seus recursos financeiros com rigor, clareza e controle, o que implica separar adequadamente o que pertence ao negócio do que é pessoal. A gestão profissionalizada trabalha com normas, processos, indicadores e informações confiáveis, que só são possíveis quando as finanças são estruturadas de maneira independente.

Kotler e Armstrong (2018) reforçam que decisões estratégicas eficazes dependem de dados contábeis consistentes. Quando o gestor mistura despesas pessoais e empresariais, os relatórios deixam de refletir a realidade do negócio, comprometendo o planejamento, o posicionamento de mercado e a capacidade de identificar oportunidades. Para os autores, a administração só pode ser considerada profissional quando se apoia em controles formais que garantem precisão e transparência.

Kotler e Keller (2016) afirmam ainda que muitas empresas deixam de alcançar um nível superior de competitividade porque tratam suas finanças de maneira improvisada, sem processos padronizados. A mistura entre contas pessoais e empresariais impede a implementação de qualquer sistema de controle robusto, como orçamentos, auditorias internas, indicadores de desempenho e análise de custos.

De acordo com Kotler e Armstrong (2018), o gestor só consegue avaliar corretamente o desempenho financeiro da empresa, incluindo lucros, despesas, eficiência operacional e retorno sobre investimentos, quando mantém a independência entre as finanças individuais e corporativas. Kotler (2012) destaca que uma gestão orientada ao mercado exige planejamento detalhado, uma visão sistêmica da organização e decisões fundamentadas em dados confiáveis, fatores que se tornam inviáveis quando a gestão financeira não é profissionalizada.

2.7 Pró-Labore Como Ferramenta Para Separação das Finanças Pessoais e Empresariais

A partir do que Marion (2019) discute sobre o princípio contábil da entidade, o pró-labore surge como uma ferramenta essencial para evitar confusão patrimonial. O autor enfatiza que empresa e proprietário devem ser tratados como entidades distintas, e o pró-labore funciona como o mecanismo formal que permite ao sócio receber sua remuneração sem afetar diretamente o caixa operacional da empresa. Dessa forma, fica mantida a integridade das informações contábeis e o controle financeiro adequado.

Chiavenato (2014) reforça essa ideia ao explicar que a profissionalização da gestão passa pela definição clara de papéis, funções e remunerações. Mesmo em empresas pequenas ou familiares, o pró-labore deve ser encarado como parte da estrutura administrativa, permitindo que o gestor tenha disciplina financeira, separando suas necessidades pessoais das necessidades corporativas.

Dornelas (2014) ressalta que empresas iniciantes e startups frequentemente fracassam por não controlarem adequadamente o fluxo de caixa, e que a adoção do pró-labore evita retiradas aleatórias, facilita a projeção financeira e ajuda a manter a saúde econômica do negócio. Quando os empresários retiram dinheiro da empresa de maneira desordenada, as contas se desequilibram, investimentos são prejudicados e o planejamento se torna inviável.

As publicações do Sebrae (2020) reforçam que o pró-labore deve ser definido com base na capacidade financeira da empresa, permitindo que o empreendedor tenha uma remuneração estável e previsível. Esse procedimento contribui para disciplinar as retiradas, evitar a confusão patrimonial e facilitar o monitoramento do desempenho financeiro. O Sebrae destaca que empresas que estruturam corretamente seu pró-labore tendem a apresentar maior organização administrativa.

Kiyosaki (2018) acrescenta que muitos empreendedores entram em dificuldade financeira porque retiram da empresa mais do que o negócio pode oferecer, acreditando que o caixa da organização é uma extensão do bolso pessoal. Ele explica que o pró-labore funciona como um limitador saudável, impedindo que gastos pessoais comprometam o capital de giro da empresa e contribuindo para decisões mais responsáveis.

Embora Kotler e Keller (2016) não tratem diretamente do pró-labore, eles destacam que organizações modernas e competitivas dependem de processos formais, planejamento estruturado e responsabilidades claramente definidas. A adoção do pró-labore, portanto, está alinhada à visão de uma gestão profissionalizada, que separa finanças pessoais de empresariais como forma de garantir a continuidade e o crescimento sustentável da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa foi desenvolvida com o propósito de compreender, de forma aprofundada, os desafios enfrentados pelas empresas familiares na separação entre finanças pessoais e empresariais, bem como identificar estratégias eficazes para promover uma gestão financeira sustentável. Para atender a esse objetivo, optou-se por uma abordagem qualitativa, descritiva e baseada em revisão bibliográfica, permitindo analisar o fenômeno por meio de referenciais teóricas consolidadas.

3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa possui natureza qualitativa, uma vez que busca compreender aspectos subjetivos, culturais e comportamentais que permeiam a gestão financeira em empresas familiares. Segundo Minayo (2010), a abordagem qualitativa se destaca quando o foco da investigação está nas relações sociais, percepções e significados, elementos centrais ao analisar a interação entre família e empresa, a confusão patrimonial e a tomada de decisões.

No contexto de empresas familiares, onde o envolvimento emocional influencia diretamente os processos administrativos, torna-se fundamental utilizar uma metodologia que permita interpretar esses fatores de forma ampla e integrada, indo além de números e indicadores financeiros.

3.2 Tipo de Pesquisa

O estudo classifica-se como descritivo, pois busca identificar e detalhar os principais desafios e práticas relacionadas à separação das finanças pessoais e empresariais. Conforme Vergara (2016), a pesquisa descritiva tem como finalidade apresentar características de um fenômeno, registrando, avaliando e interpretando informações que auxiliam na compreensão da realidade estudada.

Assim, o trabalho descreve como empresas familiares lidam com:

- confusão patrimonial;
- falta de controles financeiros;
- ausência de profissionalização;
- dificuldades na adoção de ferramentas gerenciais.

Essa escolha metodológica revela-se adequada para compreender a complexidade da temática e mapear estratégias relevantes apontadas pela literatura.

3.3 Procedimento Técnico: Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica foi adotada como procedimento técnico, uma vez que o estudo se fundamenta na análise crítica de autores clássicos e contemporâneos que discutem empresas familiares, empreendedorismo e gestão financeira. Segundo Gil (2019), esse tipo de pesquisa permite ao pesquisador aprofundar-se em conteúdos já desenvolvidos, facilitando a construção de uma base teórica sólida capaz de explicar a problemática proposta.

Foram consultadas obras de referência de autores como:

- **Gersick et al. (1997)**, que apresentam o modelo tridimensional das empresas familiares;
- **Adachi (2006)**, que aborda conflitos familiares e sucessão;
- **Marion (2010)**, sobre contabilidade e o princípio da entidade;
- **Chiavenato (2014)**, com contribuições sobre profissionalização;
- **Dornelas (2016)**, discutindo organização e sobrevivência de pequenos negócios;

- **Gitman (2010)**, com fundamentos financeiros;
- **Kiyosaki (2012)**, sobre fluxo de caixa e educação financeira;
- **Sebrae**, com cartilhas e orientações voltadas para micro e pequenas empresas.

Esses autores fornecem a base conceitual para analisar a problemática e compreender tanto os desafios quanto as melhores práticas para separar e organizar as finanças em empresas familiares.

3.4 Procedimentos de Busca, Seleção e Análise das Fontes

A coleta do material teórico ocorreu entre maio de 2025 a novembro de 2025, utilizando bases como Google Scholar, Scielo, CAPES Periódicos e repositórios digitais de universidades. Foram utilizados descritores que permitiram localizar obras diretamente relacionadas ao tema, tais como:

- “empresas familiares”;
- “gestão financeira”;
- “confusão patrimonial”;
- “separação de finanças”;
- “pró-labore”;
- “profissionalização da gestão”;
- “empreendedorismo familiar”.

Os critérios de inclusão contemplaram materiais:

- publicados entre 1990 e 2025, abrangendo evoluções teóricas ao longo do tempo;
- produzidos por autores de relevância acadêmica na área;
- que apresentassem relação direta com empresas familiares ou gestão financeira.

Foram excluídos materiais opinativos ou sem respaldo científico, garantindo a credibilidade das interpretações.

Após a seleção, procedeu-se à análise temática, conforme Bardin (2016), que permitiu identificar padrões, recorrências e convergências entre os autores, organizando as informações em categorias centrais como: desafios estruturais, erros de gestão, ferramentas financeiras e estratégias de separação patrimonial.

3.5 Limitações da Metodologia

Como o estudo se baseia exclusivamente em revisão bibliográfica, reconhece-se que:

- não há coleta de dados primários diretamente em empresas familiares;
- os resultados dependem da profundidade e disponibilidade de estudos prévios;
- diferentes regiões e culturas empresariais podem apresentar particularidades não capturadas pela literatura.

Ainda assim, conforme Lakatos e Marconi (2017), pesquisas bibliográficas são fundamentais para consolidar conhecimento e orientar estudos futuros, proporcionando uma visão abrangente sobre o tema.

3.6 Forma de Apresentação dos Resultados

Os resultados foram organizados em eixos analíticos que dialogam diretamente com a problemática:

Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na separação entre as finanças pessoais e empresariais, e quais estratégias podem ser adotadas para garantir uma gestão financeira eficiente e sustentável?

A análise da literatura permitiu:

- identificar fatores emocionais, estruturais e administrativos que dificultam a separação financeira;
- compreender a relevância do princípio da entidade;
- apresentar estratégias como pró-labore, controles internos, educação financeira e profissionalização;
- destacar ferramentas como fluxo de caixa, orçamento e planejamento financeiro.

Assim, a metodologia adotada proporciona uma compreensão ampla, crítica e fundamentada do tema, respeitando o caráter qualitativo da investigação e oferecendo suporte teórico sólido para as análises e conclusões do estudo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar um conjunto de evidências e padrões que esclarecem os desafios enfrentados pelas empresas familiares na separação entre finanças pessoais e empresariais, bem como as estratégias utilizadas para garantir uma gestão financeira eficiente e sustentável. Os resultados apresentados nesta seção dialogam com os objetivos da pesquisa e fundamentam-se nas contribuições de Marion, Chiavenato, Dornelas, Sebrae, Kiyosaki e Kotler, autores amplamente reconhecidos nas áreas de administração, contabilidade e empreendedorismo.

4.1 Principais Obstáculos na Separação das Finanças Pessoais e Empresariais

A literatura aponta que o primeiro desafio enfrentado pelas empresas familiares é de natureza comportamental e cultural. Segundo Marion, muitos proprietários veem o negócio como uma extensão da própria vida pessoal, o que gera confusão patrimonial e comprometimento da integridade contábil. Esse comportamento é reforçado por relações afetivas, típicas de estruturas familiares, que dificultam a adoção de práticas mais formais de gestão.

Chiavenato complementa essa perspectiva ao destacar que as empresas familiares, em sua maioria, apresentam baixa profissionalização da gestão. A ausência de regras claras e a falta de disciplina administrativa tornam a separação financeira um processo ainda mais complexo, sobretudo pela dificuldade de separar sentimentos das decisões econômicas.

Os estudos de Dornelas e Sebrae reforçam que a falta de conhecimento técnico em gestão financeira e a inexistência de processos formais, como controles de caixa, registro de despesas e planejamento financeiro, contribuem para que empreendedores misturem recursos pessoais com os corporativos. Essa prática compromete a capacidade da empresa de analisar seu desempenho, projetar investimentos e manter um fluxo de caixa saudável.

Por fim, conforme Kiyosaki, a falta de educação financeira é um dos fatores que mais prejudicam empresas familiares. Em muitos casos, o empreendedor não entende a diferença entre fluxo pessoal e fluxo do negócio, retirando valores sem planejamento e gerando desequilíbrio financeiro que, ao longo do tempo, compromete a sustentabilidade da organização.

Esses achados mostram que a separação entre finanças pessoais e empresariais não representa apenas um desafio operacional, mas principalmente um problema cultural e de gestão que exige mudanças profundas na forma como a empresa é administrada.

4.2 Eficácia das Ferramentas Utilizadas na Gestão Financeira de Empresas Familiares

A revisão bibliográfica também permitiu avaliar a eficácia das ferramentas e métodos utilizados pelos gestores familiares para promover maior controle financeiro. O primeiro ponto observado é a importância do princípio contábil da entidade, amplamente defendido por Marion. Esse princípio é considerado essencial para garantir clareza no registro das operações e evitar confusão patrimonial, sendo uma das bases da contabilidade moderna.

Contudo, apesar de sua importância, a literatura aponta que muitas empresas familiares não aplicam esse princípio de forma adequada, principalmente pela falta de registros formais ou pela ausência de contabilidade estruturada.

Outro instrumento avaliado foi o pró-labore, citado por Dornelas, Sebrae e Kiyosaki como uma ferramenta eficiente de separação financeira. Quando utilizado corretamente, permite ao gestor estabelecer uma retirada fixa, evitando movimentações desordenadas no caixa da empresa. O pró-labore também contribui para o cálculo correto dos custos administrativos, impacto direto na precificação e no planejamento financeiro.

Além disso, ferramentas como controle de caixa, contas bancárias separadas, sistemas de gestão (ERP), orçamento empresarial e planilhas de controle são destacadas como essenciais por Sebrae e Kotler. A literatura mostra que tais ferramentas são eficazes, desde que aplicadas de maneira contínua, disciplinada e dentro de uma gestão profissionalizada.

Contudo, a revisão revela que muitas empresas familiares têm dificuldade em implementar essas ferramentas devido à resistência a mudanças, baixa capacitação em gestão

financeira e falta de rotina administrativa. Dessa forma, embora eficazes, muitas dessas práticas são subutilizadas ou aplicadas de modo incompleto, reduzindo seu impacto na melhoria do desempenho financeiro.

4.3 Estratégias Recorrentes de Separação Financeira Adotadas pelas Empresas Familiares

Por meio da análise qualitativa das publicações selecionadas, foi possível identificar as principais estratégias adotadas pelas empresas familiares para separar de forma eficiente as finanças pessoais das empresariais. A primeira e mais recorrente estratégia é a abertura e utilização de contas bancárias distintas para pessoa física e pessoa jurídica. Segundo Sebrae, essa prática possibilita maior organização financeira e clareza nas movimentações, sendo o primeiro passo rumo a uma gestão profissionalizada.

Outra estratégia amplamente recomendada é a definição de um pró-labore fixo, elemento considerado fundamental por Dornelas e reforçado por Marion e Kiyosaki. A definição de um valor fixo reduz retiradas não planejadas, mantém a previsibilidade do fluxo de caixa e fortalece o planejamento financeiro da organização.

A literatura também destaca a adoção de controles formais, como registros contábeis, controles de estoque, relatórios de desempenho, acompanhamento de despesas e sistemas de controle financeiro. Conforme Kotler e Keller, essas práticas contribuem não apenas para a separação financeira, mas para a profissionalização da gestão como um todo, permitindo decisões mais estratégicas e menos intuitivas.

Modelos de governança, como acordos societários, reuniões de alinhamento e definição clara de papéis, são identificados como estratégias importantes principalmente nas empresas familiares que possuem mais de um sócio. Sebrae e Chiavenato enfatizam que a clareza nas funções e responsabilidades reduz conflitos e contribui para a estabilidade financeira do empreendimento.

Por fim, a literatura mostra que a educação financeira contínua, especialmente por meio de capacitações oferecidas pelo Sebrae, tem se mostrado uma estratégia eficaz para transformar a cultura de gestão e promover maior consciência sobre a importância da separação financeira.

Os resultados da revisão bibliográfica indicam que os desafios enfrentados pelas empresas familiares na separação das finanças estão ligados, em grande parte, à falta de profissionalização, ao comportamento emocional dos gestores e à ausência de ferramentas de controle. No entanto, também demonstram que estratégias como o uso de pró-labore, contas separadas, implantação de controles formais e busca por capacitação são eficazes para promover uma gestão financeira eficiente e sustentável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na separação entre finanças pessoais e empresariais, bem como identificar estratégias eficazes para promover uma gestão financeira eficiente e sustentável. Com base na revisão bibliográfica realizada, verificou-se que a relação entre família e negócio, embora seja uma característica marcante e potencialmente positiva, também representa a origem de muitos problemas que comprometem a saúde financeira e a longevidade dessas organizações.

Os autores estudados entre eles Marion, Chiavenato, Dornelas, Gersick et al., Adachi, Gitman, Kiyosaki, Kotler e publicações do Sebrae convergem ao afirmar que a confusão patrimonial ainda é um dos desafios mais recorrentes e prejudiciais em empresas familiares. A mistura de recursos pessoais e empresariais distorce informações contábeis, prejudica o fluxo de caixa, compromete a transparência e dificulta o planejamento financeiro, podendo levar à perda de competitividade e até ao fechamento do negócio.

A literatura evidencia que a origem desse problema costuma estar associada a fatores emocionais, culturais e estruturais. A forte sobreposição entre papéis familiares e corporativos, conforme destacado por Gersick et al. (1997) e Adachi (2006), torna a tomada de decisões mais complexa e suscetível a vieses afetivos. Além disso, a falta de conhecimento técnico em gestão financeira e a ausência de práticas profissionalizadas agravam a dificuldade em manter controles adequados, uma realidade especialmente comum em micro e pequenas empresas, como destacado por Marion (2010), Dornelas (2016) e pelo Sebrae.

No entanto, a pesquisa também permitiu identificar estratégias amplamente reconhecidas como eficazes para enfrentar esses desafios. Dentre elas, destacam-se: a adoção do pró-labore, que formaliza a retirada financeira dos sócios e reduz interferências pessoais no

caixa da empresa; a implementação de controles financeiros sistematizados, como fluxo de caixa, orçamento e demonstrativos contábeis; a profissionalização da gestão, com regras claras de governança; e a promoção da educação financeira entre os membros da família que atuam no negócio. A literatura demonstra que essas práticas fortalecem a organização, aumentam a transparência e favorecem a tomada de decisões estratégicas, contribuindo para a continuidade da empresa no longo prazo.

Ao analisar a problemática central *“Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares na separação entre as finanças pessoais e empresariais, e quais estratégias podem ser adotadas para garantir uma gestão financeira eficiente e sustentável?”* conclui-se que a separação financeira não é apenas uma prática administrativa desejável, mas um requisito fundamental para o crescimento e a sobrevivência dessas organizações. Empresas familiares que reconhecem a necessidade de diferenciar o patrimônio pessoal do empresarial e adotam ferramentas adequadas tendem a alcançar maior estabilidade, segurança financeira e capacidade de expansão.

Por fim, destaca-se que, embora a pesquisa tenha sido realizada por meio de revisão bibliográfica, ela oferece subsídios relevantes para gestores, empreendedores e estudiosos da área, podendo servir como base para aplicações práticas em negócios familiares. Recomenda-se, para estudos futuros, a realização de pesquisas de campo que permitam analisar a realidade específica de empresas da região, aprofundando a compreensão sobre os fatores que facilitam ou dificultam a adoção das estratégias identificadas.

Assim, conclui-se que a separação entre as finanças pessoais e empresariais é um pilar essencial da gestão profissionalizada, sendo determinante para garantir sustentabilidade, eficiência e longevidade às empresas familiares.

REFERÊNCIAS


- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: criando e gerenciando empresas*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. São Paulo: Empreende, 2016.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. 6. ed. São Paulo: Empreende/LTC, 2018.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Planejando e gerenciando negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- KIYOSAKI, Robert T. *Guia de Investimentos: Aprenda a colocar seu dinheiro para trabalhar para você*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.
- KIYOSAKI, Robert T.; LECHTER, Sharon L. *Pai Rico, Pai Pobre*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KIYOSAKI, Robert. *Pai Rico, Pai Pobre*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KIYOSAKI, Robert. *Guia de Investimentos*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

- MARION, José Carlos. *Contabilidade Básica*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade Empresarial*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade Básica*. 11.^a ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade Empresarial*. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARION, José Carlos. *Contabilidade Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEBRAE. *Comece Certo – Planejamento*. Brasília: Sebrae, 2020.
- SEBRAE. *Gestão Financeira Básica*. Brasília: Sebrae Nacional, 2021.
- SEBRAE. *Gestão Financeira Básica*. Brasília: Sebrae, 2019.
- SEBRAE. *Gestão Financeira Básica*. Brasília: Sebrae, 2020.
- SEBRAE. *Planejamento Financeiro*. Brasília: Sebrae, 2019.
- SEBRAE. *Comece Certo – Planejamento*. Brasília: Sebrae, 2018.

DECLARAÇÃO DE REVISÃO

Eu, ELIANE FREITAS PENHA, CPF 83764003391, formada em Língua Portuguesa pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, sob número de registro 660, livro CLE – 19, folha 330, **DECLARO** para os devidos fins que realizei a revisão ortográfica e gramatical da obra de título “**DESAFIOS E ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES: A IMPORTÂNCIA DA SEPARAÇÃO ENTRE FINANÇAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**” de responsabilidade do aluno DÉBORA ALMEIDA FREITAS e orientado pelo Profº KÁSSIO KAROL DE AGUIAR ALVES.

Tianguá/CE, 19 / 12 / 2025.

Documento assinado digitalmente
 ELIANE FREITAS PENHA
Data: 19/12/2025 12:11:16 -0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

ELIANE FREITAS PENHA