

# Planejamento financeiro em empresas familiares



*Por Luiz Marcatti*

As questões que envolvem a necessidade de planejamento financeiro estão presentes em todas as empresas, de todos os tamanhos, em qualquer ramo de atividade. Além do que são constantes, contínuas e desafiantes, podendo ganhar diferentes nuances e prioridades, que estarão relacionadas ao momento da empresa e do mercado.

Empresas em fase de nascimento e consolidação demandam dos empreendedores um cuidado especial na estruturação das finanças, na formação do sistema de apuração e controle do caixa. É o momento em que a realidade confronta os planos iniciais que originam o projeto, tanto na capacidade de gerar caixa, quanto em administrar os custos do negócio.

Nas empresas mais maduras, os desafios se transformam na constante busca de melhoria, nos ganhos de produtividade, na racionalização de recursos e na busca de sua otimização. Muitas vezes esta busca é motivada pela perda de rentabilidade e de competitividade.

Pelo lado do bom desempenho, o planejamento financeiro irá apoiar um plano de crescimento. Neste aspecto, as questões focarão na de-

manda por mais capital, seja ele próprio, quando a geração de caixa da empresa mostra sua capacidade de crescer organicamente, ou por um aporte adicional dos seus sócios. Também podem ser avaliadas outras alternativas, como a realização de uma captação via dívidas ou atraindo investidores externos, que poderão se tornar sócios do negócio ou do projeto específico.

Esta última alternativa traz uma questão delicada, que é a recomposição do quadro societário e de todos os detalhes que impactarão a relação entre todas as partes envolvidas.

No que se refere especificamente às empresas de controle familiar, o que representa a grande maioria das empresas brasileiras de todos os portes e setores da economia, além dos fatores apontados acima, também trazem preocupações e problemas sobre a maneira como os familiares relacionam-se com a empresa.

Muito comum neste ambiente é a mistura entre o profissional e o pessoal, quando empresários utilizam recursos financeiros e profissionais da empresa para solucionar demandas pessoais e de sua família.

O caixa da empresa, além de pagar fornecedores, impostos e salários dos colaboradores, também paga as despesas da casa dos donos, os cartões de crédito pessoais, os investimentos particulares, entre outros.

Esta mistura de funcionalidade é prejudicial à boa gestão financeira da empresa. Não permite a clareza necessária para identificar o quanto a empresa consegue realmente ser sustentável com sua geração de caixa, ou das carências que exigem correção de rota.

Muitas vezes encontramos familiares que trabalham no negócio, mas não têm um salário formal, compatível com sua função. Suas despesas pessoais são pagas pelo caixa da empresa, sendo que os donos criam alguns parâmetros particulares, tanto para controlar, quanto para equiparar os gastos entre seus familiares.

Soma-se a isso a mistura entre remuneração de capital e de trabalho, seja por falta de uma política clara de distribuição de dividendos, seja pelo não enquadramento dos familiares ao plano de cargos e salários da empresa, causando distorções, muitas vezes relevantes, na gestão financeira e contábil.

Por um lado pode parecer que esta situação traz conforto, mas tem potencial de criar um sentimento de total dependência. Quando um membro da família quiser comprar um imóvel, ou um automóvel, por exemplo, terão que recorrer à compreensão e às benesses de quem lidera a empresa e a família.

Para um profissional, uma das piores sensações que pode sentir é não ter certeza de sua performance e sobre a real capacidade de gerar recursos financeiros, por meio de seu trabalho.

**Luiz Marcatti** é presidente da MESA Corporate Governance e integrante de conselhos de administração.

A série **“Papers MESA 2021”** traz reflexões sobre a governança corporativa e familiar nos tempos atuais. Estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos **[vídeos no canal da MESA no YouTube](#)**.

**[Acesse o link para ler os artigos](#)** dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.

A MESA Corporate Governance trabalha a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto. A empresa é constituída por uma equipe de consultores especialistas e experientes que atendem às necessidades nos diferentes momentos de modernização de empresas de origem familiar ou multissocietárias, quer sejam de capital fechado ou com ações listadas em bolsas de valores. Também é filiada às seguintes entidades e instituições: AMCHAM Brasil, IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, ICGN – International Corporate Governance Network, FBN – Family Business Network e NACD – National Association of Corporate Directors.