

O FLUXO DE CAIXA COMO ESTRATÉGIA DE FINANÇAS E MITIGAÇÃO DE RISCOS EM EMPRESAS FAMILIARES DA CAFEICULTURA

DE AGUIAR, Matheus Alves¹

GRANJEIRO, Jeferson Brambati².

GIACCHETTI, Patrícia Lima Nogueira²

LIMA, Igor Gabriel²

RÁO, Eduardo Martins²

RODRIGUES JUNIOR, Renaldo.²

1 RESUMO

A gestão financeira das empresas familiares da cafeicultura se fez tema deste artigo. Justificou-se pela relevância que este tipo de empresa representa para a economia nacional e pela demanda por atividades de controle e planejamento financeiro, mediante conhecimento e a adoção do fluxo de caixa por parte dos seus gestores. Comumente, a gestão das empresas familiares cafeicultoras é realizada por membros da família (ou por sucessores), não caracterizando-se como uma gestão profissionalizada e, por isso, muitas confusões existem por parte da consideração de suas finanças. O problema deste tipo de empresa é o alto investimento demandado em adubações, tratos da terra e mão de obra. A pesquisa proposta desenvolveu-se mediante consulta bibliográfica, tendo como objetivo geral entender como os riscos financeiros podem ser mitigados a partir da adoção de planejamento financeiro e, como objetivo específico, compreender que o fluxo de caixa pode ser considerado como uma ferramenta do processo de gestão financeira estratégica de empresas familiares da cafeicultura. Conclui-se que o processo de gestão financeira, a partir do planejamento financeiro, mediante a adoção do fluxo de caixa, pode contribuir para o êxito das atividades de controle e para a mitigação dos riscos inerentes às organizações familiares da cafeicultura e, por consequências, para a manutenção da propriedade.

Palavras-chave: Estratégia Financeira. Empresa Familiar. Riscos. Fluxo de Caixa.

2 INTRODUÇÃO

Dados estatísticos apontam que a empresa familiar domina a economia e o mercado financeiro em todo o mundo, principalmente na Alemanha (80%), Inglaterra (75%) e Espanha (70%). Assim, o segmento constitui a base da economia capitalista mundial. No Brasil, a porcentagem das empresas

familiares chega a 90%, influenciando as arenas econômica, política e social do país (BORGES; LESCURA, 2012).

No segmento de empresas familiares – inclusive as da cafeicultura –, a gestão e o poder encontram-se nas mãos de um grupo pequeno de pessoas e, desta forma, toda e qualquer oportunidade financeira passa a ser sinônimo de desafios, justamente pelo envolvimento familiar e afetivo entre os detentores do poder.

Entretanto, o mercado atual e globalizado, impactado pela competitividade e pela crise econômica, vem demandando por mudanças, principalmente nas empresas familiares, haja vista que este segmento vem sofrendo muito com a crise econômico-financeira e, em grande parte, seus gestores e detentores de poder não possuem formação específica para a administração da organização. Assim, a necessidade de mudanças, em muitas ocasiões, encontra no planejamento financeiro uma das possíveis alternativas para uma nova forma de gerir os riscos (ou oportunidades que implicam em desafios) – o que vem sempre acompanhado de ferramentas, sendo o fluxo de caixa uma delas.

A demanda pela reestruturação da gestão da empresa familiar, principalmente em processo sucessório, precisa encontrar alicerce em meios e possibilidades de mitigação de riscos e conflitos, sendo a correta administração financeira uma alternativa para inovação dentro deste segmento empresarial.

Organizações familiares que não se estruturam por meio de planejamentos (financeiros), e que, por consequência, não contemplam nenhum tipo de ferramentas gerenciais, fecham as portas para as análises de problemas habituais e de riscos pertinentes ao negócio. Desta forma, pensa-se que a implantação do fluxo de caixa, como ferramenta gerencial, pode minimizar ou antecipar eventos potenciais ou que, por revés, se transformem em riscos, por conta de fracassos do processo de gestão. Especificamente, em relação às empresas familiares da cafeicultura, tem-se um problema comum entre elas, que é o alto investimento demandado em adubações, tratos da terra e mão de obra – o que significa em ampliação das situações de risco, se a gestão financeira das mesmas não se caracterizar como estratégica.

Comumente, a gestão em uma organização familiar tem seu próprio modelo, apesar da existência de teorias ou modelos de referências – ou seja, a falta de conhecimento e a não adoção de planejamentos financeiros permite o descumprimento de regras e a oferta de riscos para o negócio. Dentro do contexto, questiona-se: ações providas de um correto planejamento financeiro e da adoção do fluxo de caixa como estratégia gerencial podem minimizar riscos ou reduzir fracassos de empresas familiares da cafeicultura nos dias de hoje? Como hipótese de pesquisa, acredita-se que a implantação

do fluxo de caixa nas empresas familiares é imprescindível para a mitigação de riscos, fracassos e garantia de sucesso em processos sucessórios.

Desta forma, utilizando-se da pesquisa bibliográfica enquanto recurso metodológico, o objetivo geral do presente artigo é entender como os riscos financeiros podem ser mitigados a partir da adoção de planejamento financeiro em empresas familiares da cafeicultura. Já, o objetivo específico se resume em compreender que o fluxo de caixa pode ser considerado como uma ferramenta do processo de gestão financeira estratégica.

Em empresas familiares, o conhecimento e a adoção do planejamento financeiro fornecem aos seus gestores uma melhor compreensão em relação à execução de suas políticas a longo prazo, para a certeza de sua manutenção no mercado competitivo. Assim, a relevância da pesquisa circunda a premissa de que, considerando a importância que esse segmento cafeicultor tenha para o cenário nacional, o fluxo de caixa venha a ser instrumento de mitigação de conflitos e de redução de riscos.

3 JUSTIFICATIVA / OBJETIVO

Um bom planejamento financeiro garante ao administrador um caixa saudável. A falta de caixa em qualquer organização passa a impactar nos seus negócios; ou seja, pode resultar na falta de pagamento de obrigações, demandando por buscas alternativas por créditos. Desta forma, o planejamento financeiro de uma organização vem servi-la para a avaliação de suas necessidades futuras de créditos, de financiamentos e de outros fundos de dispêndios a serem realizados (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010).

Silva (2006), em uma publicação específica que passou a servir como guia prático para administradores, evidenciou a importância do correto fluxo de caixa nas organizações, salientando a importância do planejamento financeiro para o seu êxito.

Alguns estudiosos e especialistas sobre o assunto, como é o caso de Zdanowicz (2004), consideram que o planejamento financeiro é imprescindível, devendo esta ser acompanhado de elaborações e revisões de fluxos de caixas em qualquer organização.

“Quanto maior a incerteza do futuro, mais flexível terá de ser o planejamento econômico-financeiro da empresa, em termos de seu fluxo de caixa e mais frequente deverá ocorrer o seu controle” (ZDANOWICZ, 2004, p. 29). Desta forma, é assertiva afirmativa de que, somente por meio de um bom planejamento financeiros, apoiado em um fluxo de caixa saudável, é que qualquer organização possa afirmar que esteja preparada para o enfrentamento de situações e eventos dentro do contexto organizacional.

4 METODOLOGIA

Para a formação deste trabalho buscou-se utilizar renomados autores e referenciais bibliográficos, bem como a montagem de um questionário aplicado à profissionais de uma organização sobre seu conhecimento sobre Fluxo de Caixa.

Ao utilizar o pensamento de Chiavenato (2004, p.93), este considera que as organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários, e as pessoas escolhem as organizações nas quais pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências.

Afirma Chiavenato (2014, p.91) que o processo seletivo nada mais é do que a busca pela adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem.

5 DESENVOLVIMENTO

5.1 O FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa pode ser compreendido como uma ferramenta do planejamento financeiro, a ser usada sob demanda das organizações, edificado e preenchido com informações de ingressos e de desembolsos realizados por períodos determinados (HOJI, 2007).

A respeito do objetivo e do propósito do fluxo de caixa, discorre Zdanowicz (2004) em seus estudos, apontando que o principal objetivo é o mapeamento de atividades/operações financeiras realizadas no ativo circulante da organização. Seu propósito é coletar estimativas de entradas e saídas de qualquer recurso financeiro, ao longo de um ou de vários períodos e, ainda, alimentar o administrador com informações sobre o caixa, mediante a necessidade de tomadas de decisões na organização, bem como para projeções de situações futuras.

De um modo prático, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), o fluxo de caixa pode ser composto pelas seguintes etapas a saber: “registro diário de entradas e saídas; projeção de pagamentos e recebimentos futuros; análise do saldo diariamente e em períodos futuros; tomada de decisão sobre necessidade de capital de giro; tomada de decisão sobre investimento e aplicação do recurso” (p.1).

Deste modo, considerando a composição do fluxo de caixa, pode-se afirmar que este funciona como ferramenta ímpar para a gestão financeira, a constar que todas as informações contidas em suas planilhas subsidiam, monetariamente: os planejamentos, os controles, as análises de receitas, as análises de despesas) e os investimentos pretendidos por organizações, funcionando ainda, como um instrumento de mitigação de riscos, visando a proteção do caixa e do patrimônio (SILVA, 2006).

5.2 GESTÃO DE RISCOS EMPRESARIAIS

Dentro da ótica de mercado e comercial, um risco empresarial tem sua origem em fatores externos ou internos; entretanto, se originado internamente, considera-se com mais passível de controle (VINAGRE et al., 2016).

O ‘apetite ao risco’ deve ser sempre estabelecido pelas organizações, e pode ser compreendido como os riscos prováveis que incidirão sobre os empreendimentos e devem ser entendidos como aqueles que os empresários podem suportar. Segundo Vinagre et al. (2016), os empresários deveriam buscar a rentabilidade máxima dentro dos limites de riscos avaliados como suportáveis pelas estruturas organizacionais disponíveis.

As empresas são, segundo a visão de seus proprietários, alternativas de investimentos de riscos. Assim, qualquer decisão organizacional refere-se às apostas no futuro (LACOMBE, 2009). Qualquer espécie de aposta no futuro, inclusive no que tange qualquer decisão organizacional, reúne poucas certezas e grandes doses de incertezas. Assim, um apetite ao risco pode ser visto como um montante de risco que qualquer organização aceita em busca de valor (VINAGRE et al., 2016).

A gestão de riscos, dentro das organizações, surge da demanda pela identificação e gerenciamento dos riscos empresariais, capazes de afetar os negócios. Entretanto, para se compreender sobre risco empresarial, faz-se necessário retomar os conceitos de risco. Um risco pode ser entendido como qualquer espécie de evento que ocorre de modo a afetar o alcance de qualquer objetivo estabelecido. Também, como o grau de incertezas em relação às possibilidades de ocorrências de eventos que possam causar prejuízos (ADACHI, 2012).

Nos apontamentos de Mamede e Mamede (2014), a probabilidade de ocorrência de eventos que causem impacto nos objetivos está implícita, podendo considerar que um risco se resume na combinação da probabilidade de ocorrências diversas, com consequências de eventos não desejados. A partir de então, pode-se compreender, na sequência, as definições de risco empresarial. Risco empresarial corresponde à toda possibilidade de perda em detrimento a um evento, sendo que tal perda atrela-se a prejuízos, menores lucros ou qualquer tipo de situação que transite pela redução de ativos no patrimônio líquido.

Gerenciar os riscos empresariais vem ser sinônimo da tentativa de minimização dos riscos que ameacem os objetivos da empresa, considerando um modelo estruturado em todos os seus níveis, acordando com o apetite de risco e com a tomada de decisões pelos seus líderes (VINAGRE et al, 2016).

5.3 BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES DA CAFEICULTURA

As organizações (empresas) familiares são compreendidas como organizações que originaram de um tronco familiar na figura dos seus fundadores (MIRANDA; GRZYBOVSKI, 2012). Martins (2017), em um estudo específico promovido sobre a cultura do café ao longo da história (no Brasil), vem contextualizar o surgimento das empresas familiares da cafeicultura:

[...] assim, já no império a crise da falta de mão de obra se desenhava fatal para a economia com o escravo crescentemente caro e raro, tornando-se ainda um investimento proibitivo [...].

Paralelamente, as campanhas abolicionistas e as leis inovadoras (Lei do Vente Livre; Lei dos Sexagenários) restringiam ainda mais a mão de obra escrava. Diante da tamanha crise, fazendeiros não encontraram outra alternativa, senão a vinda da família para o cafezal [...]. Em família podiam cuidar do número maior de pés de café. Os primeiros contratos de trabalho assalariados começaram a surgir na cultura. A prosperidade econômica foi ressurgindo, haja vista a contenção de despesas das famílias e a produção de seus próprios sustentos – o que muito veio colaborar com os fazendeiros. Contudo, tamanha economia resultou em acúmulo de capital por parte das famílias que, mais tarde, passaram a investir em suas próprias terras adquiridas, a partir de então [...]. O cafeicultor brasileiro, salvo exceções, na ocasião da República, desconhecia mecanismos comerciais e financeiros para a otimização dos lucros auferidos ao café. A maior parte deles eram homens rudes que assentaram suas fortunas tão só no capital agrícola, estando despreparado para lidar com as modernas aplicações do mercado. Colhiam safras milionárias, guardavam o lucro de suas vendas nas burras de seus escritórios, por vezes desconhecendo as operações bancárias e financeiras em curso (MARTINS, 2017, p. 123-132, grifo do autor).

De forma sintética, pode-se afirmar que para que as empresas se caracterizem como familiares, segundo a ponderação de Lopes (2017), elas devem se fundamentar em 3 elementos considerados como definidores, a saber: (1) propriedade (se as propriedades pertencem às famílias); (2) gestão (participação das famílias na gestão das propriedades) e; (3) continuidade (transferência das propriedades para as gerações futuras). Ainda, segundo o referido autor, este modelo pode ser considerado como um pilar para análises de risco e para a gestão de riscos de quaisquer segmentos de empresas familiares – inclusive a empresa familiar da cafeicultura

Na concepção de Adachi (2012), no cenário econômico do país, as organizações familiares ocupam lugar de destaque, a considerar sua grande capacidade de geração de rendas, de geração de empregos e de recolhimento de tributos. Desta forma, sua gestão demanda por processos de especialização e profissionalização, e merecem destaque no cenário empresarial.

É consenso entre as teorias administrativas, a impossibilidade de dissociação entre as empresas familiares e as famílias das empresas. O correto seria a adoção de meios/modelos direcionados para a manutenção/sobrevivência ao mercado, tanto das famílias, quanto das empresas (LOPES, 2017).

Landgraf (2009), após um estudo exaustivo elencou alguns principais erros da administração que passam a configurarem como riscos para as empresas familiares, sendo eles: falta de qualificação profissional; centralização do poder; misturar dinheiro pessoal e corporativo; conservadorismo na gestão; postergar a sucessão; paternalismo generalizado; e tornar público os conflitos pessoais.

De um modo mais direto, o êxito da gestão das empresas familiares – e, por consequência, da mitigação de riscos inerentes às mesmas – dar-se-ia, se assegurado um sistema planejamento financeiro e adoção de ferramentas de gestão (SOUSA NETO; MARTINS, 2010).

5.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E FLUXO DE CAIXA PARA A MITIGAÇÃO DE RISCOS EM EMPRESAS FAMILIARES DA CAFEICULTURA

O fluxo de caixa, sendo uma ferramenta/um instrumento que cuida de demonstrar a movimentação monetária e de auxiliar as tomadas de decisões, necessita de uma correta interpretação por parte dos administradores, habilitados em compreender as movimentações realizadas. Muitos especialistas, como é o caso de Silva (2006), acreditam que a gestão por meio do fluxo de caixa é um modelo a ser adotado pelas empresas familiares – também as da cafeicultura –, mas que nem sempre é empregado ou aceito.

A rejeição por um modelo adequado de gestão, considerando a importância das empresas familiares para a economia, precisa ceder espaço para a promoção de profundas mudanças conceituais e estruturais, a começar pela ruptura necessária em separar ‘negócios corporativos’ de ‘negócios familiares’ de uma forma transparente (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

Uma empresa familiar da cafeicultura é apenas um ponto de partida para o desenvolvimento de organizações ditas como econômicas. Seu crescimento é inevitável, e o mercado frente aos seus desafios, impõe que esta passe a se capitalizar. A demanda por capitalização é a fase que simboliza o primeiro dilema das organizações familiares. São necessários esforços para a manutenção do negócio, enquadrando-se em controle familiar, contudo, buscando novos sócios que agreguem com a capitalização do negócio sob forma de sociedade (LOPES, 2017). Assim, e o tempo todo, o planejamento financeiro e o gerenciamento de riscos evidenciam-se nas estruturas organizacionais das empresas familiares (SOUSA NETO; MARTINS, 2010).

Silva (2006), acredita que nas empresas familiares da cafeicultura faz-se importante a adoção de planejamentos e controles financeiros, passando a servirem para a mitigação de riscos e problemas que envolvem o capital de giro e a liquidez.

Considerando que o planejamento financeiro se pautem em um sistema de estruturas/processos para gestão e controle de empresas, deve-se entender que a estrutura precisa estar alicerçada em 3 verbos aplicativos: (1) dirigir – determinar orientação estratégica; (2) controlar – supervisionar a direção e seu desempenho e; (3) responder – prestar contas (CASILLAS; FERNÁNDEZ; SÁNCHEZ, 2007).

Segundo Padoveze (2009), a elaboração do fluxo de caixa de uma empresa depende de diversos fatores. Em concomitância, Mamede e Mamede (2014), afirmam que dentro das organizações familiares existem fatores e variáveis que não podem ser descartados ou ignorados, haja vista que os mesmos passam a interferir no êxito da gestão, sendo os principais: a melhoria contínua (constante aprendizado), a cultura e os valores familiares.

De acordo com Silva (2006), controlar, planejar e, principalmente aprender, são imperativos para o sucesso do fluxo de caixa, a considerar que este possa sofrer diversas oscilações ao longo de um período, submetendo-se às mudanças de mercado e imprevistos e eventos contextualizados.

A cultura familiar é sempre um quesito que influencia nos processos decisórios e que acontece em empresas familiares e, por ser tão comum, poder-se-ia se tornar um dos fatores para compor, nas empresas familiares, a estrutura organizacional de governança. Além do fator cultural, a questão dos valores é outro

indicador e caracterizador de uma empresa familiar, como “aquela que está identificada com os valores de uma família há pelo menos, duas gerações, resultando daí uma influência recíproca, tanto na política geral da firma, como nos interesses e objetivos da família” (LIMA; ASSIF, 2015, p. 4). Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016):

A espinha dorsal da família empresária tem dois pilares de sustentação. O primeiro relaciona-se aos propósitos e a cultura da família e sua relação com o negócio. Define sua razão de ser como família e como empresária. O segundo pilar refere-se aos valores da família, isto é, aos princípios e crenças que orientam a conduta individual e estabelecem as relações grupais. O alinhamento de propósitos e a vivência cotidiana dos valores são o bem mais precioso de uma empresa familiar. É o que inspira o futuro e, ao mesmo tempo, exerce papel fundamental para estabelecer parâmetros de governança, funcionando como uma régua balizadora para definir processos de sucessão, papéis familiares, resolução de conflitos, princípios de educação, etc. Propósitos, cultura, valores, educação e amor pelo trabalho são itens essenciais do patrimônio que uma geração pode transmitir a outra, pois representam a força de um legado capaz de impulsionar as novas gerações para novas conquistas, olhando o passado com orgulho e o futuro com confiança (IBGC, 2016, p. 20).

A condição socioemocional descrita pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), sendo relacionada às condições em que “as estruturas de gestão estejam em andamento, que os valores e regras estejam instituídos e aceitos e que o grupo familiar esteja atento a seus aspectos socioemocionais” (p.30).

Normalmente, o que se acontece com essa herança cultural é a responsabilidade atribuída ao filho em cuidar dos pais, assumindo uma função de conciliador familiar e protetor da família, e junto a tudo isso, cabe ao mesmo cuidar da propriedade e dos bens da família. A propriedade deve se manter na proporcionalidade dos membros da família (GUERRA, 2015).

Segundo Hattell (2016), para se proteger e valorizar o patrimônio, deve-se: (1) conhecer os valores da empresa, seus propósitos e crenças, sempre zelando pelo aprimoramento; (2) prevenir/administrar situações de conflitos/interesses ou divergências de opiniões, fazendo-se prevalecer o interesse da empresa. Além disso, o patrimônio pode ainda ser preservado com o uso do fluxo de caixa, pois por meio deste o planejamento e o controle financeiro podem ser preparados em conformidade com as necessidades da empresa.

Ainda, para Hattell (2017), o interesse de uma empresa familiar da cafeicultura resume-se sempre em exercer a gestão executiva, cujo foco esteja na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos, por meio de um planejamento financeiro e utilização de instrumentos da gestão do caixa; ou seja, por meio da gestão do fluxo de caixa para a mitigação dos riscos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os riscos da gestão financeira das empresas familiares da cafeicultura podem ser mitigados, a partir da adoção de um planejamento financeiro, mediante a adoção ferramentas, tais como o fluxo de caixa, assegurando um controle do caixa e dos investimentos.

As atividades de controle asseguram, de modo sustentável, a maximização do valor da empresa a longo prazo, além de lhe serem atribuídos poderes de decisões de qualquer tipo de questão considerada como fundamental, e aplicações de estratégias, decisões por opções de investimentos, aquisições, manutenção da propriedade, dentre outros.

Nas empresas familiares, um bom planejamento financeiro relaciona-se às estruturas organizacionais para a gestão de riscos, com vistas a dar continuidade às organizações por meio de regras e princípios, onde o cerne pode ser o processo e profissionalização dos administradores da família, para a gestão do negócio.

Além disso, qualquer empresa familiar que objetiva a perpetuação do negócio demanda pela sua profissionalização. Especificamente, a profissionalização da gestão é considerada como uma das principais atividades de controle e de planejamento financeiro para a mitigação dos riscos no processo de gestão financeira.

Não se pode esquivar do fator cultural influenciando nos fatores poder e gestão. Sabe-se que a presença da família e a propriedade familiar estão respectivamente relacionados com a gestão e a propriedade/poder – herança/gestão ‘de pai para o filho primogênito’. Normalmente, a cultura dos fundadores sobressai para o sucesso da segunda geração e, passa também a ser referência para a terceira geração.

O processo sucessório de empresas familiares da cafeicultura vem ganhando destaque em estudos e pesquisas, sendo uma forma de se caracterizar, de se destacar a cultura, os valores e as influências pela qual perpassa este tipo de empresa tão importante para o cenário nacional. Nas empresas familiares, a perpetuação da gestão familiar sobressai devendo ser um fator a ser levado em consideração na gestão financeira e no adequado planejamento financeiro para a mitigação dos riscos.

Conclui-se que a ausência do planejamento financeiro e da adoção de suas ferramentas (como o fluxo de caixa) implica em ausência de atividade de controle e em apetite ao risco nas empresas familiares da cafeicultura. Que o planejamento financeiro é imprescindível para qualquer organização, inclusive se a organização for familiar, para antecipar as previsões futuras e determinar quais as ações necessárias para atingir as metas e evitar os problemas. Para tanto, conta-se com o fluxo de caixa para que a gestão possa maximizar ganhos.

7. FONTES CONSULTADAS

ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2012.

BORGES, A. F.; LESCURA, C. Sucessão em empresas familiares: um olhar sobre a pesquisa brasileira. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**, v. 36, Rio de Janeiro, 2012.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CASILLAS, B. J. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da Empresa Familiar**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DUARTE JR, Antonio Marcos. **Gestão de Riscos para Fundos de Investimentos**. São Paulo: Pretince Hall ,2005.

GROPPELLI, Angelico A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUERRA, L. Direito de família e planejamento sucessório **Revista Jus Navigandi**, ago. 2015.
Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/42017/direito-de-familia-e-planejamento-sucessorio>>.
Acesso em: 20 nov. 2021.

HATTELL, E. Planejamento da sucessão: o que a pesquisa revela. **Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, 2016.

HATTELL, E. Os conselheiros precisam equilibrar todos os interesses. **Harvard Business Review Brasil**. São Paulo, 2017.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira na Prática**: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo: IBGC, 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009

LANDGRAF, Rodolfo. **Os 7 Principais Erros das Empresas Familiares**. 2009. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/os-7-principais-erros-das-empresas-familiares/33447/>>. Acesso em: 15 out. 2017>. Acesso em: 20 nov. 2021.

LIMA, L. N. G.; ASSIF, V. M. J. Sucessão empresarial: o caso de uma empresa familiar na terceira geração. **Anais do IV SINGEP**, São Paulo, 2015.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, A. S. As esferas de interesses na empresa familiar. **Revista Jus Navigandi**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/56433/as-esferas-de-interesses-na-empresa-familiar>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Empresas familiares**. O papel do advogado na administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas, 2014.

MARTINS, A. L. **História do Café**. São Paulo: Contexto, 2017.

MIRANDA, S. R.; GRZYBOVSKI, D. Governança na Pequena Empresa Familiar: Caso Bilhares Engers. **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ROSA, Paulo Moreira da; SILVA, Almir Teles da. Fluxo de caixa: instrumento de planejamento e controle financeiro e base de apoio ao processo decisório. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília: v. 31, n. 135, p. 83-97, 2002.

SANTOS, Cosme dos. **Guia prático para elaboração do demonstrativo dos fluxos de caixa - DFC: conforme padrões de contabilidade: americano, internacional e brasileiro.** 1 ed. Curitiba: Juruá, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas **Fluxo de caixa: o que é e como implantar.** 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 20 nov. 2021.

SECURATO, José Roberto. **Decisões financeiras em condições de risco.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos.** 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUSA NETO, J. A.; MARTINS, H. C. **Finanças corporativas na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TEIXEIRA, C. J. C. **Análise das práticas de Governança Corporativa em uma organização do setor alimentício: um estudo da percepção dos Stakeholders.** Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2015.

VINAGRE, L. M. et al. O processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em um supermercado de Varginha/MG. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 1, p. 689-700, 2017.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.