

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ARTUR FERRO VIDAL

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE FINANCEIRO EM UMA ORGANIZAÇÃO
FAMILIAR: um estudo de caso na empresa Cozinha Típica do Mar, São Luís - MA**

São Luís

2025

ARTUR FERRO VIDAL

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE FINANCEIRO EM UMA ORGANIZAÇÃO
FAMILIAR: um estudo de caso na empresa Cozinha Típica do Mar, São Luís - MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2025

Vidal, Artur Ferro.

A importância do controle financeiro em uma organização familiar: um estudo de caso na empresa Cozinha Típica do Mar, São Luís - MA / Artur Ferro Vidal. – 2025
22 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Controle financeiro. 2. Empresa familiar. 3. Gestão financeira.
4. Tomada de decisão. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

ARTUR FERRO VIDAL

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE FINANCEIRO EM UMA ORGANIZAÇÃO
FAMILIAR: um estudo de caso na empresa Cozinha Típica do Mar, São Luís - MA**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 19 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Santos da Costa
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Fernanda Paes Arantes
Dr.^a em Engenharia da Produção
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Como dizia Santa Teresinha do Menino Jesus: “Os mais belos pensamentos nada são sem as obras”. Chegar até aqui é a concretização de um sonho que nasceu da fé e se realizou com dedicação e perseverança. Agradeço, primeiramente, a Deus, meu criador, protetor e guia constante, por ser o fundamento de todas as minhas conquistas. Foi Ele quem me concedeu força, sabedoria e serenidade para vencer cada desafio ao longo desta jornada.

Com devoção, agradeço à minha santa de coração, Santa Teresinha do Menino Jesus, por sua inspiração de humildade, amor e confiança no divino. Também expresso minha profunda gratidão à Nossa Senhora de Nazaré, minha fiel intercessora, pela ternura e proteção maternal que me acompanharam em todos os momentos, especialmente nos de maior incerteza.

Meu agradecimento mais sincero vai aos meus pais, Artur Vidal e Lana Ferro, meus maiores incentivadores, por todo amor, dedicação e esforço para que eu pudesse chegar até aqui. A vocês, minha eterna admiração, respeito e gratidão.

Agradeço, também, às minhas irmãs, Maria Letícia e Isabella, que foram fonte de apoio emocional, alegria e motivação constante. O carinho e a presença de vocês tornaram esta caminhada mais leve e significativa.

Registro, com muito carinho, minha gratidão ao meu avô José Augusto Ferro, exemplo de sabedoria e inspiração no mundo da pesquisa acadêmica. Sua trajetória sempre me motivou a buscar o conhecimento com paixão e propósito.

Aos meus amigos da graduação — Gustavo, Marcele, Aldemar, Thiago e Mikael —, meu sincero obrigado pela amizade, pelas risadas, pela parceria nos estudos e por compartilharem comigo essa caminhada que levarei para toda a vida.

E um agradecimento especial ao meu professor e orientador, Ademir Martins, pela paciência, dedicação e por acreditar no meu potencial. Sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu amadurecimento acadêmico.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu alcançasse este objetivo. Que Deus recompense cada gesto de apoio, e que esta conquista seja também reflexo das bênçãos que recebi através de cada um de vocês.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Bancada do restaurante com as comandas utilizadas no dia a dia	12
Figura 2 – Caderno de anotações para retirada dos dados financeiros a posteriori.....	13
Figura 3 – Fluxo de caixa diário	15
Figura 4 – Planilha de controle de estoque: cadastro de produtos.....	16
Figura 5 – Planilha de controle de estoque: registro de entrada de produtos	16
Figura 6 – Planilha de controle de estoque: registro de saída de produtos.....	16
Figura 7 – Promoção comercial distribuída em rede social.....	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	CONTROLE FINANCEIRO EM MICROEMPRESAS FAMILIARES	8
2.1	A importância da gestão financeira em pequenos negócios	8
2.2	Custo fixo, variável e margem de contribuição	9
2.3	A influência do controle financeiro na precificação e nos lucros.....	9
2.4	Sistemas simples e acessíveis de controle financeiro	9
3	METODOLOGIA	9
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	10
4.1	Cozinha Típica do Mar	11
4.2	Prática financeira da empresa.....	11
4.3	Consequências da desorganização financeira nas decisões operacionais e estratégicas da empresa	13
4.4	Propostas de ferramentas simples e eficazes que poderiam ter sido aplicadas ..	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
	REFERÊNCIAS	20
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	22

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE FINANCEIRO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR: um estudo de caso na empresa Cozinha Típica do Mar, São Luís - MA ¹

Artur Ferro Vidal ²
Ademir da Rosa Martins ³

Resumo: O presente trabalho aborda a importância do controle financeiro na gestão de uma empresa familiar do setor alimentício, a Cozinha Típica do Mar, localizada em São Luís – MA, evidenciando os impactos da desorganização financeira sobre as decisões operacionais e estratégicas do negócio. O objetivo da pesquisa foi analisar de que forma a ausência de práticas estruturadas de controle financeiro influenciou a tomada de decisões da empresa, contribuindo para o seu declínio. Trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, realizado por meio de análise documental, entrevistas semiestruturadas com os gestores e observação das práticas administrativas e financeiras da empresa. Os resultados evidenciaram que o controle financeiro era predominantemente manual, sem registros sistematizados de receitas, despesas, custos e lucratividade, o que dificultou a formação de capital de giro, a realização de investimentos e a tomada de decisões estratégicas. Verificou-se ainda a mistura entre finanças pessoais e empresariais, a ausência de indicadores financeiros e a realização de promoções sem análise de impacto financeiro. Conclui-se que a falta de organização financeira comprometeu a sustentabilidade do empreendimento, reforçando a necessidade da adoção de ferramentas simples e eficazes de controle financeiro desde o início da atividade empresarial.

Palavras-chave: Controle financeiro; Empresa familiar; Gestão financeira; Tomada de decisão.

Abstract: This study addresses the importance of financial control in the management of a family-owned company in the food sector, Cozinha Típica do Mar, located in São Luís, Maranhão, highlighting the impacts of financial disorganization on the company's operational and strategic decisions. The objective of the research was to analyze how the absence of structured financial control practices influenced the company's decision-making process, contributing to its decline. This is a qualitative case study conducted through document analysis, semi-structured interviews with the managers, and observation of the company's administrative and financial practices. The results showed that financial control was predominantly manual, without systematic records of revenues, expenses, costs, and profitability, which made it difficult to form working capital, make investments, and support strategic decision-making. It was also observed that the mixing of personal and business finances, the absence of financial indicators, and the execution of promotions without prior financial impact analysis. It is concluded that the lack of financial organization compromised the sustainability of the enterprise, reinforcing the need to adopt simple and effective financial control tools from the early stages of business activity.

Keywords: Financial control; Family business; Financial management; Decision-making.

1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira é um elemento essencial para a sobrevivência e o crescimento de qualquer empreendimento, especialmente no contexto das microempresas familiares. Negócios deste tipo costumam surgir por necessidade ou oportunidade, tendo como principal motivação a geração de renda para o sustento dos membros da família. No entanto, a falta de conhecimento técnico, de planejamento e, principalmente, de controle financeiro estruturado, costuma comprometer a longevidade dessas iniciativas, levando muitas ao encerramento precoce de suas atividades.

Esse foi o caso da Cozinha Típica do Mar, no período crítico da pandemia da Covid-19, em meio à instabilidade econômica e ao aumento do desemprego. Motivados pela necessidade de sustentar a família e pela percepção de oportunidade no setor de alimentação por *delivery*, modalidade que cresceu de forma expressiva nesse período. A empresa obteve, inicialmente,

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.2, na cidade de São Luís/MA.

² Aluno do Curso de Administração/UFMA. Contato: artur.vidal@discente.ufma.br;

³ Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Curso de Administração/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br

uma boa aceitação do público, no entanto, após o fim da pandemia e a consequente queda nas vendas, apesar do esforço e da dedicação, a empresa enfrentou sérias dificuldades financeiras, culminando no encerramento de suas atividades.

Neste contexto, o presente estudo analisa os impactos da desorganização na gestão de custos e receitas sobre a tomada de decisões na empresa Cozinha Típica do Mar. A problemática que norteia esta pesquisa é: “Como a ausência de práticas estruturadas de controle financeiro influenciou a tomada de decisões da empresa Cozinha Típica do Mar?”

O objetivo geral é analisar de que forma a ausência de práticas estruturadas de controle financeiro influenciou a tomada de decisões da empresa Cozinha Típica do Mar contribuindo para o declínio da empresa. Os objetivos específicos incluem: a) investigar, com base em registros e relatos disponíveis, como eram conduzidas as práticas de controle financeiro na empresa; b) avaliar as consequências da desorganização financeira nas decisões operacionais e estratégicas da empresa; e c) propor sugestões de ferramentas simples e eficazes que poderiam ter sido aplicadas à sua realidade.

Justifica-se a relevância desta pesquisa pela reflexão com base em um estudo de caso real, sobre os efeitos da desorganização financeira na condução de micro e pequenas empresas familiares. Além de contribuir para o campo da administração e contabilidade, espera-se que este trabalho possa oferecer subsídios práticos a empreendedores que enfrentam desafios semelhantes, especialmente em um cenário pós-pandêmico de recuperação econômica. Ao analisar essa realidade, espera-se não apenas entender os erros do passado, mas também propor caminhos acessíveis e eficazes para uma gestão financeira mais consciente.

A metodologia utilizada neste trabalho classifica-se como qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, sendo adotado o estudo de caso como estratégia principal. A coleta de informações se baseou em registros documentais, relatos e análise retrospectiva da experiência vivenciada pelo autor.

2 CONTROLE FINANCEIRO EM MICROEMPRESAS FAMILIARES

2.1 A importância da gestão financeira em pequenos negócios

A gestão financeira é essencial para a sustentabilidade das microempresas, especialmente daquelas familiares, que frequentemente têm origem em inserções por necessidade ou oportunidade, sem preparo formal dos fundadores. Quando a gestão financeira não é estruturada, diminui-se a qualidade das decisões estratégicas, impactando negativamente tanto a lucratividade quanto a existência contínua do negócio. Segundo Costa et al. (2021), o desconhecimento da realidade financeira é um fator comum em pequenos negócios, o que leva à adoção de práticas improvisadas e decisões baseadas na intuição.

A contabilidade, segundo Costa et al. (2021, p. 1), “não deve ser encarada apenas como registro de fatos, mas como ferramenta estratégica para o sucesso das micro e pequenas empresas”.

Sapoli e Zitta (2023) enfatizam que mesmo ferramentas básicas, quando utilizadas com disciplina, permitem ao gestor organizar entradas e saídas, mapear gastos e entender melhor a saúde financeira do negócio. Segundo os autores (2023, p. 5), “O uso de instrumentos acessíveis, como planilhas, registros manuais e aplicativos gratuitos, já representa avanço significativo no controle financeiro, pois permite ao empreendedor conhecer sua realidade e tomar decisões com base em dados concretos”.

2.2 Custo fixo, variável e margem de contribuição

De acordo com Borinelli, Crozatti e Teixeira (2020), os conceitos de custo fixo e custo variável são indispensáveis para a tomada de decisões financeiras mais assertivas, especialmente em negócios de pequeno porte, nos quais as margens são mais apertadas. O custo fixo não se altera com o volume de vendas, enquanto o custo variável acompanha diretamente o volume produzido ou vendido.

Já a margem de contribuição é, segundo Rodrigues, Gresele e Walter (2023, p. 43), “o valor que permanece após a dedução dos custos variáveis da receita e que se destina à cobertura dos custos fixos ou à formação de lucro”. Para os autores (2023, p. 43) “Compreender a margem de contribuição permite ao gestor calcular o ponto de equilíbrio da empresa e saber quanto precisa vender para cobrir seus custos e começar a lucrar, o que facilita estratégias de precificação e metas de vendas”.

Além disso, como alertam Braga, Cervi e Oliveira (2020), sem esse entendimento o empreendedor pode precificar erroneamente seus produtos e comprometer o lucro, mesmo diante de um volume elevado de vendas.

2.3 A influência do controle financeiro na precificação e nos lucros

Santos, Lima e Rocha (2024) apontam que muitos empreendedores estipulam preços com base apenas na concorrência, ignorando a estrutura real de custos do próprio negócio. Isso compromete a lucratividade e dificulta a expansão sustentável da empresa.

Neste sentido, Martelino (2021, p. 12) destaca que “A ausência de análise sistemática dos custos compromete a formação da margem de lucro e impede a percepção de desencontros entre vendas e lucratividade. Sem controle, o gestor pode continuar vendendo bem e, ainda assim, operar no prejuízo”.

A desorganização também impacta decisões sobre reajuste de preços, investimentos e estratégias promocionais, já que o gestor não possui dados confiáveis sobre o desempenho financeiro do negócio.

2.4 Sistemas simples e acessíveis de controle financeiro

Para Marcondes et al. (2021), mesmo sem acesso a softwares sofisticados, microempresas podem implantar sistemas de controle que garantam organização e previsibilidade, como planilhas eletrônicas, aplicativos móveis ou cadernos organizados por categorias. O mais importante, segundo os autores, é a consistência no registro e a análise periódica dos dados financeiros.

Complementa Santos (2023, p. 8), “O importante é que o empreendedor possa registrar receitas, mapear despesas, acompanhar contas a pagar e a receber e realizar conciliações periódicas”.

A adoção de sistemas simples, mas bem utilizados, contribui para a construção de uma cultura de gestão consciente e fortalece o processo de tomada de decisão, mesmo em empreendimentos pequenos e familiares.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se constitui em um estudo de caso, com abordagem qualitativa, classificado como uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior entendimento sobre um problema ainda pouco delimitado,

permitindo ao pesquisador formular hipóteses e identificar variáveis relevantes. Já a descritiva busca observar, registrar e analisar sistematicamente os aspectos de determinado fenômeno, sem a interferência do pesquisador sobre os fatos observados (Cesário, 2020).

A escolha do estudo de caso como procedimento metodológico se justifica pela necessidade de compreender o fenômeno em sua totalidade, observando-o a partir de seu contexto real e considerando suas múltiplas dimensões e singularidades, o que é essencial quando se pretende investigar fenômenos sociais em profundidade (Monteiro, 2019). A abordagem qualitativa, por sua vez, foi adotada por permitir uma análise mais aprofundada das percepções e experiências dos sujeitos envolvidos, possibilitando a interpretação dos significados atribuídos aos acontecimentos relacionados à gestão financeira do negócio.

A amostragem adotada foi do tipo não probabilística por conveniência, considerando o fácil acesso ao casal de ex-proprietários do estabelecimento, Artur de Sousa e Lana Ceres, além da disponibilidade de tempo por parte deles para participar da pesquisa. Esse tipo de amostragem é caracterizado por selecionar os participantes com base na acessibilidade e na disposição em colaborar com o estudo, sendo uma prática comum em pesquisas qualitativas, especialmente quando os dados são coletados em profundidade e exigem engajamento dos participantes (Gil, 2010).

A coleta de dados ocorreu entre os dias 26/05/2025 e 07/07/2025 e foi dividida em duas etapas. A primeira consistiu em uma entrevista online semiestruturada, realizada via Google Meet, com os dois ex-proprietários. O roteiro da entrevista foi elaborado previamente pelo autor e composto por onze perguntas que abordavam temas como: motivação para criação do negócio, métodos de controle financeiro adotados, conhecimento e aplicação de conceitos contábeis (como custo fixo, variável, ponto de equilíbrio e margem de lucro), formas de tomada de decisão, organização financeira para emergências e reinvestimentos, desafios enfrentados após a pandemia, fatores que levaram ao encerramento das atividades e aprendizados adquiridos. As respostas foram gravadas e transcritas manualmente no Microsoft Word, seguindo os critérios de ética e consentimento dos participantes.

Na segunda etapa, foi realizada uma análise documental dos materiais financeiros fornecidos pelos ex-proprietários, incluindo planilhas em Excel, relatórios da plataforma iFood e anotações manuais em cadernos, referentes ao período de janeiro de 2022 a janeiro de 2023. Esses documentos permitiram compreender a realidade prática do controle financeiro do negócio, suas limitações, inconsistências e possíveis impactos sobre os resultados econômicos da empresa.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, método que permite classificar e interpretar informações de maneira sistemática, identificando categorias, significados e padrões em materiais verbais e escritos. Essa técnica é especialmente eficaz para pesquisas qualitativas, pois proporciona uma leitura estruturada dos dados, mantendo a complexidade e a profundidade das respostas dos participantes (Barbosa, 2022).

Visando garantir a confiabilidade e a validade dos dados, foram utilizados diferentes fontes e instrumentos (entrevistas e documentos), promovendo a triangulação metodológica.

Ainda assim, algumas limitações foram identificadas, como o risco de viés de memória dos participantes ao relatarem experiências passadas, a subjetividade das respostas nas entrevistas e o tamanho reduzido da amostra, composta por apenas dois sujeitos, o que limita a generalização dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados foram analisados a partir de três fontes principais: documentos financeiros e administrativos fornecidos pela Cozinha Típica do Mar, observações diretas realizadas no ambiente da empresa e entrevista com os gestores responsáveis pela administração do negócio.

A análise foi estruturada em três partes: a primeira aborda as informações documentais, com foco nos registros de custos, receitas e despesas; a segunda apresenta as percepções dos gestores acerca das práticas de gestão e controle financeiro; e a terceira propõe melhorias através da implantação de métodos simples de controle.

4.1 Cozinha Típica do Mar

A empresa foi fundada pelos pais deste autor, uma microempresa familiar, criada em novembro de 2020, durante o período crítico da pandemia da Covid-19.

Em meio à instabilidade econômica e ao aumento do desemprego daquele período, motivados pela necessidade de sustentar a família e pela percepção de oportunidade no setor de alimentação por *delivery*, que teve crescimento significativo nessa época, ambos abdicaram de seus empregos estáveis para empreender.

Com funcionamento voltado à venda de pratos com frutos do mar nos fins de semana e de marmitas nos dias úteis, a empresa surgiu como alternativa à instabilidade profissional enfrentada pelos seus fundadores. A empresa obteve, inicialmente, uma boa aceitação do público.

No entanto, após o fim da pandemia, com a queda nas vendas, a empresa enfrentou sérias dificuldades financeiras, onde a falta de controle eficiente de custos e receitas tornou-se um fator decisivo para o seu encerramento, em janeiro de 2023.

4.2 Prática financeira da empresa

A prática financeira da empresa Cozinha Típica do Mar era conduzida de forma predominantemente manual e empírica, com registros realizados por meio de planilhas básicas em Excel e anotações em cadernos físicos. As despesas eram lançadas logo após a compra de insumos, como alimentos *in natura*, congelados, bebidas e gás de cozinha, cuja frequência de aquisição era semanal. Os pagamentos dos colaboradores também seguiam essa lógica: os motoboys eram remunerados diariamente, enquanto as cozinheiras recebiam semanalmente, de acordo com a quantidade de dias trabalhados.

Os custos com energia elétrica e água não possuíam controle fixo, sendo incluídos ou não nas contas conforme o desempenho das vendas no mês. Essa flexibilidade se devia ao fato de o restaurante funcionar em um imóvel que também servia como residência dos proprietários. Os comprovantes de pagamento eram anexados junto às despesas registradas, porém o controle das receitas apresentava maior desorganização.

O fluxo inicialmente definido pelos gestores previa que, ao final de cada dia de funcionamento, os pedidos realizados por meio de comandas seriam registrados em um caderno específico, que seriam revisados semanalmente e quinzenalmente digitalizados em uma planilha de Excel. Na prática, entretanto, essa sistematização não foi mantida devido ao aumento significativo da demanda e ao acúmulo de funções dos gestores, o que resultou em atrasos e perda de informações financeiras. A Figura 1 apresenta um exemplo das comandas utilizadas rotineiramente pela empresa para a organização dos pedidos, bem como a forma como eram dispostas no ambiente de trabalho.

Figura 1 – Bancada do restaurante com as comandas utilizadas no dia a dia



Fonte: Foto cedida pelos proprietários

O controle de caixa era realizado com base na observação frequente das contas bancárias, mas sem registros consistentes. As estimativas de saldo e faturamento eram feitas mentalmente, e muitas vezes as anotações deixavam de ser realizadas.

A empresa contava com uma estrutura composta por seis funcionários — dois proprietários, duas cozinheiras e dois motoboys — sendo que os próprios donos acumulavam as funções administrativas, operacionais e financeiras. Esse cenário de sobrecarga contribuiu para o enfraquecimento do controle financeiro.

Nos primeiros meses de operação, o acompanhamento de receitas e despesas era feito de forma mais ativa, com preenchimento regular das planilhas e anotações no caderno de controle. Contudo, à medida que o volume de pedidos aumentou, a prática foi abandonada, passando o acompanhamento financeiro a ocorrer de maneira intuitiva.

Os pagamentos e recebimentos eram realizados exclusivamente à vista, por meio de PIX, transferência bancária, cartão de débito ou dinheiro em espécie, sendo todos centralizados em uma conta conjunta dos proprietários. Não havia separação entre as finanças pessoais e empresariais, o que dificultava a identificação do real resultado do negócio.

O controle de estoque era feito de forma visual, sem registros de quantidades ou volumes armazenados. As compras de insumos eram, em sua maioria, reativas — realizadas conforme a necessidade do momento — embora ocasionalmente ocorressem de forma antecipada, de acordo com a demanda esperada ou o lançamento de novos pratos. A empresa mantinha fornecedores fixos, selecionados com base em critérios como preço, proximidade e conveniência de atendimento.

Em relação aos indicadores financeiros, os únicos acompanhados com alguma frequência eram o ticket médio e o lucro bruto, obtidos a partir da observação dos pedidos realizados via iFood ou mensagens de WhatsApp. Outros indicadores, como margem de contribuição ou ponto de equilíbrio, não eram monitorados. As decisões financeiras — como definição de preços, promoções e investimentos — eram tomadas com base na média de preços dos concorrentes e em percepções pessoais dos gestores, sem o suporte de análises sistemáticas de custos ou rentabilidade. A Figura 2 mostra modelo do caderno de anotações usado pela empresa para obtenção dos dados financeiros a posteriori, tais como faturamento, ticket médio, número de pedidos por cliente, produtos mais vendidos, etc.

e cuidava da higienização do ambiente. Assim, embora ambos reconhecessem a importância da gestão financeira, a conferência de extratos e o cálculo do lucro ou prejuízo mensal se tornaram as atividades mais negligenciadas. O tempo reduzido e a exaustão física contribuíram para que decisões financeiras importantes fossem tomadas de forma intuitiva, sem apoio em dados consolidados.

No que se refere ao uso de tecnologias, a empresa utilizava apenas planilhas simples no Excel e calculadoras. Os gestores chegaram a adquirir acesso a um sistema mais robusto para controlar receitas, despesas e estoque, mas, devido à sobrecarga operacional, não conseguiram utilizá-lo de forma consistente. Portanto, não foi a falta de conhecimento, mas sim a falta de tempo e estrutura operacional que inviabilizou sua adoção.

Um dos principais fatores que comprometeu a visão financeira do negócio foi a ausência de separação entre as finanças pessoais e empresariais. A conta bancária utilizada para receber pagamentos da empresa era a mesma destinada às despesas domésticas, o que dificultava a compreensão do fluxo real de caixa. Como ambos haviam deixado seus empregos formais e possuíam uma família numerosa, as despesas pessoais continuaram elevadas. Assim, mesmo quando sabiam que o dinheiro disponível era proveniente do restaurante, ele era frequentemente utilizado para suprir necessidades pessoais imediatas. Esse cenário impossibilitou o acompanhamento preciso do capital de giro e gerou uma falsa percepção do desempenho financeiro.

As decisões financeiras — definição de preços, promoções, investimentos e volume de produção — eram tomadas de maneira colegiada entre os donos, mas sempre baseadas na intuição ou em percepções ocasionais. Os preços dos pratos eram definidos pela média praticada pelos três concorrentes mais próximos, sem o cálculo adequado de custos fixos e variáveis. As promoções eram criadas como estratégia de retenção e captação de clientes, variando conforme o comportamento dos pedidos, e incluíam frete grátis, descontos progressivos e benefícios oferecidos aleatoriamente para clientes recorrentes. Essa prática aumentava as despesas e reduzia as margens de lucro, especialmente porque as promoções da plataforma iFood eram impostas e não podiam ser controladas pelos gestores.

O fluxo de caixa era acompanhado de forma rudimentar: os gestores tinham noção do montante arrecadado e das despesas diárias, mas obtinham esse conhecimento por meio da soma manual de anotações e conferência de extratos, o que demandava tempo e elevava o risco de erros.

O primeiro sinal de instabilidade financeira surgiu após a conclusão de obras de adaptação do imóvel para expansão da cozinha delivery, quando começou a faltar capital para reinvestimentos básicos, como aquisição de novos freezers, ampliação do estoque ou contratação de novos funcionários. O pior momento ocorreu quando a empresa enfrentou simultaneamente o declínio no faturamento, os compromissos financeiros da obra recém-realizada, a ausência de capital de giro e o agravante da descoberta de uma doença na gestora, que reduziu ainda mais a força de trabalho disponível.

Portanto, fatores como a perda de informações decorrente do atraso nas anotações, promoções aleatórias geradas pelo iFood, ausência de reuniões financeiras estruturadas e dependência de decisões tomadas com base em percepção subjetiva contribuíram para o descontrole financeiro. A prática financeira da empresa foi marcada por esforços iniciais de organização que foram em seguida rapidamente sobrecarregados pelo crescimento do negócio, resultando em um processo de gestão que se tornou reativo, fragmentado e incapaz de subsidiar decisões estratégicas de forma adequada.

4.4 Propostas de ferramentas simples e eficazes que poderiam ter sido aplicadas

A análise das práticas financeiras da Cozinha Típica do Mar evidencia que grande parte das dificuldades enfrentadas pelos gestores decorreu da ausência de mecanismos mínimos de organização e sistematização das informações econômicas do negócio.

Embora houvesse, inicialmente, uma intenção estruturada de registrar receitas e despesas manualmente para posteriormente transferi-las a planilhas, a rotina intensa imposta pelo crescimento das vendas inviabilizou a continuidade desse processo. A conferência semanal dos registros deixou de ocorrer e, por consequência, a digitalização em computador também foi abandonada, comprometendo a visualização clara do desempenho do empreendimento. Nesse cenário, uma ferramenta simples, como uma planilha de fluxo de caixa diário no *Excel*, utilizando fórmulas automáticas predefinidas, teria reduzido substancialmente o tempo gasto com cálculos manuais e oferecido aos gestores maior precisão na consolidação das informações. A Figura 3 ilustra exemplo de planilha de fluxo de caixa diário.

Figura 3 – Fluxo de caixa diário

VIDAL		Planilha de Fluxo de Caixa Diário														
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6	Dia 7	Dia 8	Dia 9	Dia 10	Dia 11	Dia 12	Dia 13	Dia 14	Dia 15	
Vendas																
Dinheiro																
Cartão de Débito																
Cartão de Crédito																
Vale Refeição																
Pagamento Online																
Total de Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Despesas																
Fornecedores																
Folha de pagamento																
INSS a recolher																
FGTS																
Pró-labore Sócios																
SIMPLES NACIONAL																
Aluguel																
Energia elétrica																
Telefone																
Contador																
Gás																
Manut. de veículos																
Férias																
13º salário																
Verbas para rescisão																
Empréstimos bancários																
Financiamentos																
Outros pagamentos																
TOTAL DAS SAÍDAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
2 SALDO ANTERIOR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
4 EMPRÉSTIMOS																
5 SALDO FINAL (3 + 4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Autor (2025)

O processo de compras e gerenciamento de estoque também foi realizado de forma intuitiva, baseado essencialmente na observação visual dos insumos. Embora essa prática funcione em operações muito pequenas, ela limita o planejamento financeiro, especialmente quando há variações significativas de produção ao longo da semana. Uma solução prática seria a implementação de um checklist diário de estoque, facilmente elaborado no *Excel*, que permite atualização pelo celular e cálculo automático de itens mínimos e máximos. Mesmo sem a adoção de softwares especializados, essa ferramenta simples possibilitaria maior previsibilidade na reposição e evitaria compras emergenciais que elevam custos e pressionam o capital de giro. As Figura 4, 5, e 6 ilustram exemplo de planilha de controle de estoque.

A mistura entre finanças pessoais e empresariais — uma das causas centrais da desorganização financeira — dificultou a compreensão do lucro real e da saúde financeira da empresa. Movimentar todo o faturamento dentro de uma conta pessoal criou distorções entre gastos operacionais e despesas familiares, impedindo qualquer leitura clara dos números. Como medida simples e acessível, a abertura de uma conta PJ digital gratuita (como *Nubank PJ*, por exemplo) teria sido suficiente para separar os fluxos financeiros, permitindo que retiradas pessoais fossem realizadas apenas por meio de pró-labore ou transferências específicas. Essa divisão clara possibilitaria aos gestores visualizar o capital de giro real e planejar reinvestimentos.

Outro aspecto relevante refere-se à inexistência de uma rotina administrativa formal. O acúmulo de tarefas e a sobrecarga operacional dos gestores resultaram na ausência de momentos fixos para avaliação dos dados financeiros. A adoção de uma agenda semanal de revisão financeira, registrada em um aplicativo simples como *Trello*, teria padronizado a prática e garantido que relatórios fossem conferidos em intervalos regulares. Mesmo que pequenas, essas revisões evitariam a perda acumulada de informações e reduziriam o risco de decisões tomadas com base em intuição.

No que diz respeito às estratégias de vendas, observou-se que parte das promoções (Figura 7) realizadas, especialmente nos aplicativos de entrega, era aplicada de forma reativa, motivada por exigências do próprio sistema e não necessariamente pelo planejamento dos gestores. A falta de registros organizados impediu a comparação dos resultados entre períodos com e sem descontos. Um recurso acessível, como um mapa/pesquisa mensal de promoções construído no *Google Forms*, permitiria aos gestores registrar datas, condições, ticket médio e número de pedidos durante cada ação promocional, gerando dados suficientes para avaliar a efetividade de cada iniciativa e evitando gastos desnecessários.

Figura 7 – Promoção comercial distribuída em rede social



Fonte: Imagem cedida pelos proprietários

A ausência de indicadores financeiros essenciais também comprometeu a tomada de decisão no negócio. Embora os proprietários tivessem noção do ticket médio e uma percepção geral do lucro bruto, faltavam indicadores mais básicos, como margem de contribuição por produto e lucratividade por período. Esses cálculos poderiam ser facilmente realizados utilizando modelos prontos de planilhas de margem de contribuição disponibilizadas pelo *Sebrae*, que oferecem campos simples para inserção de custos, preços de venda e volumes,

gerando automaticamente resultados capazes de orientar precificação e planejamento de produção.

Outro ponto relevante é que o negócio operou por longos períodos sem a constituição de um capital de giro, tornando a empresa vulnerável às oscilações de faturamento, aos investimentos emergenciais e a imprevistos pessoais — como o período em que uma das gestoras precisou se afastar por motivos de saúde. A criação de uma reserva mínima poderia ter sido facilmente planejada com o auxílio de uma planilha de capital de giro, também oferecida por entidades como *Sebrae*, que auxiliam a definir o valor necessário para sustentar a operação em períodos de baixa demanda e evitam rupturas inesperadas no fluxo financeiro.

Portanto, observa-se que a melhoria do controle financeiro na Cozinha Típica do Mar não dependia de softwares complexos ou investimentos elevados, mas sim da adoção de ferramentas simples, acessíveis e plenamente compatíveis com a rotina dos gestores. Instrumentos como planilhas estruturadas no *Excel*, contas digitais PJ, checklists de estoque, agendas de revisão, mapas de promoções e modelos de margem de contribuição poderiam ter sido incorporados progressivamente, fortalecendo a gestão, trazendo clareza às informações e permitindo decisões mais estratégicas ao longo de toda a trajetória da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar de que forma a ausência de práticas estruturadas de controle financeiro influenciou a tomada de decisões na gestão de uma empresa familiar do setor alimentício, especificamente a Cozinha Típica do Mar, localizada em São Luís – MA, contribuindo para o declínio do empreendimento. A relevância do tema evidencia-se diante da elevada taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, muitas vezes associada à deficiência nos processos de planejamento, organização e controle das finanças. Nesse contexto, compreender como a desorganização financeira interfere nas decisões operacionais e estratégicas torna-se essencial para a sobrevivência e sustentabilidade dos empreendimentos.

O estudo buscou compreender como as práticas financeiras adotadas pelos gestores influenciaram diretamente o desempenho do negócio, bem como identificar os fatores que contribuíram para o desequilíbrio financeiro da empresa. A partir da análise documental, das entrevistas realizadas com os gestores e da observação das rotinas administrativas e operacionais, foi possível constatar que os objetivos propostos foram alcançados. Utilizando predominantemente um controle manual, baseado em papel e caneta, sem a clara identificação da lucratividade, dos custos reais da operação e da necessidade de formação de reservas para reinvestimento, verificou-se que faltaram recursos e, sobretudo, clareza para a tomada de decisões estratégicas no momento em que a empresa mais precisava se adaptar ao novo contexto de mercado.

Entre os principais achados do estudo, destaca-se que a precificação dos produtos baseada unicamente nos valores praticados pela concorrência, sem o devido conhecimento dos custos fixos e variáveis, foi um dos fatores determinantes para a perda de rentabilidade. Além disso, verificou-se que a inexistência de um fluxo de caixa estruturado, a ausência de controle formal de estoque e a realização de promoções sem análise prévia de impacto financeiro contribuíram para o agravamento do desequilíbrio econômico da empresa. Esses fatores, aliados à falta de capital de giro e à inexistência de reservas financeiras para reinvestimentos, culminaram na redução das atividades do negócio e na limitação de sua capacidade de reação frente às oscilações do mercado.

Outro aspecto relevante evidenciado nesta pesquisa foi o papel da exaustão física e emocional dos gestores no enfraquecimento dos controles administrativos. O acúmulo de

funções operacionais e gerenciais inviabilizou a dedicação necessária ao acompanhamento financeiro, fazendo com que decisões importantes fossem tomadas com base quase exclusivamente na intuição, sem respaldo em dados concretos e sistematizados. Essa realidade contribuiu de maneira direta para a fragilidade da gestão e reforça a importância de um controle financeiro eficaz, mesmo em empresas de pequeno porte, como instrumento fundamental para o planejamento e a sustentabilidade do negócio.

A estrutura de análise adotada neste estudo possibilitou uma compreensão ampla sobre como a ausência de um controle financeiro eficaz impactou, de forma progressiva, a tomada de decisões e a sustentabilidade econômica da empresa familiar. A partir dos tópicos de análise, foi possível evidenciar a inter-relação entre desorganização financeira, fragilidade operacional, dificuldades estratégicas e instabilidade emocional dos gestores, compondo um cenário que explica, de forma consistente, os resultados observados ao longo da trajetória da Cozinha Típica do Mar.

Diante dos problemas evidenciados ao longo da pesquisa, torna-se possível apresentar recomendações práticas voltadas a administradores e empreendedores iniciantes. A principal medida preventiva consiste na implantação, desde o início das atividades, de um sistema mínimo de controle financeiro, por meio de planilhas eletrônicas ou registros padronizados que permitam o acompanhamento diário de receitas, despesas, fluxo de caixa e resultados por período. A separação entre finanças pessoais e empresariais mostra-se indispensável para a correta apuração da real situação econômica do negócio, evitando interpretações equivocadas sobre lucro e disponibilidade de recursos.

A precificação deve ser fundamentada, prioritariamente, no conhecimento dos custos fixos, variáveis e da margem de contribuição de cada produto. Recomenda-se, ainda, a adoção de controle formal de estoques, de modo a reduzir desperdícios, rupturas e compras emergenciais. No que se refere às decisões estratégicas, estas devem ser baseadas em indicadores financeiros mínimos, como lucro, giro de caixa e necessidade de capital de giro. Ademais, o apoio de instituições como o *Sebrae*, por meio de cursos, consultorias e materiais técnicos gratuitos, pode contribuir significativamente para a capacitação gerencial dos empreendedores, fortalecendo a tomada de decisão, a organização financeira e a sustentabilidade dos negócios desde os seus primeiros anos de operação.

Como limitações deste estudo, destaca-se o fato de se tratar de um estudo de caso, o que impossibilita generalizações amplas dos resultados. Além disso, parte das informações analisadas baseou-se em relatos dos gestores, estando sujeitas a percepções subjetivas e a possíveis vieses de memória. Ainda assim, os dados obtidos permitiram uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado e contribuíram de forma significativa para a análise da realidade da empresa.

Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros sejam realizados em outros empreendimentos de características semelhantes, ampliando a amostra e possibilitando comparações entre diferentes modelos de gestão financeira em empresas familiares do setor alimentício. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas que acompanhem a implantação de ferramentas de controle financeiro ao longo do tempo, de modo a avaliar seus impactos na sustentabilidade dos negócios.

Por fim, este trabalho reforça a importância do controle financeiro como ferramenta indispensável para a sobrevivência e o crescimento das empresas, especialmente no contexto dos pequenos empreendimentos familiares. A experiência da Cozinha Típica do Mar evidencia que a ausência de organização financeira compromete não apenas os resultados econômicos, mas também a capacidade de adaptação ao mercado, a saúde emocional dos gestores e a continuidade do negócio. Espera-se que os resultados aqui apresentados sirvam como reflexão para empreendedores e como contribuição para a área de estudos em administração e gestão

financeira, incentivando a adoção de práticas simples, porém eficazes, desde os primeiros momentos da atividade empresarial.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Vanderlei; BETLINSKI, Carlos. **Metodologia de pesquisa científica: reflexões e experiências investigativas na Educação**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2022. (Capítulo: A análise de conteúdo em pesquisas qualitativas).

BORINELLI, M. L.; CROZATTI, J. A.; TEIXEIRA, R. M. A. Custo fixo e variável na tomada de decisão: uma abordagem voltada a microempresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 18, n. 2, p. 34-48, 2020.

BRAGA, A. P.; CERVI, L. A.; OLIVEIRA, J. M. Formação de preço em microempresas: uma análise da influência do conhecimento sobre custos. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 127-139, 2020.

CESÁRIO, José Marcos da Silva; FLAUZINO, Vanessa Hellen Pio; MEJÍA, Juan Vicente Chávez. Metodologia científica: principais tipos de pesquisas e suas características. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, v. 5, n. 11, p. 23–33, nov. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/tipos-de-pesquisas>. Acesso em: 7 jul. 2025.

COSTA, L. R. et al. A contabilidade como ferramenta estratégica para a gestão financeira das micro e pequenas empresas. **Revista Científica de Administração e Finanças**, v. 10, n. 3, p. 1-11, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCOS, L. F. de; ALMEIDA, R. A. B.; MARCONDES, D. S. Sistemas de controle financeiro para pequenos empreendimentos: uma análise de ferramentas acessíveis. **Revista Brasileira de Empreendedorismo e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 23-34, 2021.

MARTELINO, J. P. Controle financeiro e precificação: a relação entre margem de lucro e tomada de decisão em pequenos negócios. **Revista Gestão Estratégica**, v. 10, n. 2, p. 10-18, 2021.

MONTEIRO, Luciana; TORMES, Jorge Ricardo; MOURA, Luciana Cristina da Silva Gomes de Andrade. Estudo de caso: uma metodologia para pesquisas educacionais. **Ensaios Pedagógicos**, São Carlos, v. 3, n. 1, p. 18–25, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/view/57>. Acesso em: 7 jul. 2025.

RODRIGUES, J. F.; GRESELE, A. G.; WALTER, S. M. Margem de contribuição e ponto de equilíbrio: fundamentos para a saúde financeira das microempresas. **Revista de Contabilidade e Finanças Aplicadas**, v. 14, n. 1, p. 39-45, 2023.

SAPOLLI, R. F.; ZITTA, P. M. Educação financeira e microempreendedorismo: o papel dos controles financeiros básicos. **Revista Eletrônica de Gestão e Negócios**, v. 15, n. 2, p. 1-16, 2023.

SANTOS, A. P. Gestão financeira descomplicada: um guia prático para pequenos negócios. **Revista Brasileira de Finanças e Empreendedorismo**, v. 8, n. 2, p. 7-15, 2023.

SANTOS, M. E.; LIMA, T. S.; ROCHA, J. F. Precificação estratégica: o desafio da lucratividade em microempresas familiares. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 5, n. 1, p. 77-89, 2024.

SOUSA, Fabiane de; SANTOS, José Luiz dos. Triangulação metodológica na pesquisa qualitativa: fundamentos e aplicações. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 8, n. 21, p. 243–260, 2020. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/345>. Acesso em: 7 jul. 2025.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. Qual foi a principal motivação para a criação da Cozinha Típica do Mar e quais eram os objetivos iniciais do negócio?
2. Como era realizado o controle financeiro da empresa no dia a dia? (Ex: controle de entradas e saídas, registros de vendas, gastos com insumos, etc.)
3. A empresa possuía alguma ferramenta ou sistema específico para organização financeira, ou esse controle era feito de forma manual? Como isso impactava o trabalho?
4. Vocês tinham conhecimento sobre conceitos como custo fixo, custo variável, ponto de equilíbrio ou margem de lucro? Eles eram aplicados na rotina do negócio?
5. Em algum momento foi realizada uma análise clara sobre os lucros e prejuízos da empresa? Se sim, como isso era feito? Se não, por qual motivo?
6. Como eram tomadas as decisões financeiras e estratégicas da empresa? Havia planejamento mensal ou anual?
7. Houve algum tipo de reserva financeira ou organização para emergências e reinvestimentos? Por que isso funcionou ou não funcionou?
8. Quais foram os principais desafios enfrentados com o fim do isolamento da pandemia e a queda no volume de vendas?
9. Em sua opinião, quais fatores internos contribuíram mais para o fechamento da empresa?
10. Se pudessem recomeçar o negócio hoje, o que fariam de forma diferente em relação ao controle financeiro e à gestão?
11. Considerando a experiência vivida, quais conselhos vocês dariam a outras famílias que pretendem empreender em negócios semelhantes?