

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JULIA FREY BACH

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CRESCIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS:
ESTUDO APLICADO NO MUNICÍPIO DE PINHALZINHO - SC**

**CHAPECÓ
2025**

JULIA FREY BACH

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CRESCIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS:
ESTUDO APLICADO NO MUNICÍPIO DE PINHALZINHO - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ari Söthe

**CHAPECÓ
2025**

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Bach, Julia Frey

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CRESCIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO APLICADO NO MUNICÍPIO DE PINHALZINHO - SC / Julia Frey Bach. -- 2025.

79 f.:il.

Orientador: DR. Ari Söthe

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2025.

1. Planejamento. 2. Gestão Financeira. 3. Micro e pequenas empresas. 4. Crescimento empresarial. I. Söthe, Ari, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

JULIA FREY BACH

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CRESCIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS:
ESTUDO APLICADO NO MUNICÍPIO DE PINHALZINHO - SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade Federal
da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 01/12/2025.

BANCA EXAMINADORA



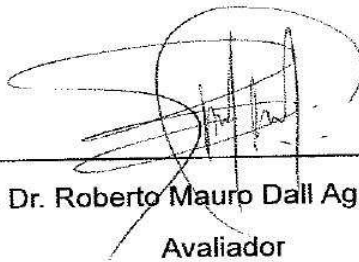
Prof. Dr. Ari Söthe – UFFS

Orientador



Prof.^a Dr.^a Larissa de Lima Trindade – UFFS

Avaliador



Prof. Dr. Roberto Mauro Dall Agnol – UFFS

Avaliador

AGRADECIMENTOS

Ao realizar este trabalho, compreendi o quanto a graduação exige esforços, dedicação e o verdadeiro desejo dessa conquista. A trajetória acadêmica é repleta de desafios que precisam de resiliência para serem superados. Diante disso, expresso minha gratidão a toda a comunidade da UFFS pelo suporte e acolhimento ao longo dessa caminhada.

Agradeço, de forma especial, a minha família, meu pai Rogério, minha mãe Lisete e minha irmã Laura, pelo amor incondicional, apoio constante e incentivo em cada etapa desse objetivo.

Sou profundamente grata também às pessoas incríveis que conheci durante essa jornada. Aos meus amigos Bruno e Geovani, que estiveram comigo em todos os trabalhos, provas e apresentações, sem vocês, essa conquista não teria o mesmo significado. De forma muito especial, agradeço à minha amiga e dupla de graduação Darline, que, além de compartilhar cada desafio e conquista, me ajudou a manter firme o desejo de alcançar este diploma.

Reconheço, com carinho e admiração, o papel fundamental do meu professor e orientador Ari, que me acompanhou e contribuiu em todos os momentos com aprendizados valiosos, suporte e incentivo essencial para a realização deste trabalho.

Por fim, agradeço também a todos que de alguma forma contribuíram ao longo desses quatro anos e meio de estudos. Familiares, professores e colegas que compartilharam seu conhecimento e experiência, suas colaborações foram essenciais para meu crescimento pessoal e acadêmico.

A todos, meu muito obrigada, de coração.

RESUMO

O planejamento financeiro representa um dos principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas brasileiras, especialmente diante da competitividade do mercado. A ausência de uma gestão financeira estruturada compromete o controle das operações, a tomada de decisão e a sustentabilidade dos negócios, refletindo diretamente na taxa de mortalidade empresarial. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a influência do planejamento financeiro no crescimento das micro e pequenas empresas do município de Pinhalzinho - SC. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa e natureza descritiva, sendo realizada por meio de levantamento de dados junto às empresas do município. Os resultados revelaram que, embora a maioria dos gestores reconheça a importância do planejamento financeiro, sua aplicação ainda é limitada, ocorrendo predominantemente por meio de controles simples. Observou-se que as empresas que utilizam ferramentas mais formais e rotinas regulares de planejamento apresentam maior estabilidade financeira, melhor controle do fluxo de caixa e maior capacidade de investimento e expansão. Entre as principais dificuldades apontadas estão a falta de capacitação técnica, a ausência de gestão especializada e a carência de informações para a execução do planejamento. Conclui-se que o planejamento financeiro exerce papel determinante para o sucesso e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, sendo essencial para o controle, a previsão de resultados e a tomada de decisão estratégica. O estudo reforça a necessidade de incentivo à profissionalização da gestão das empresas e ao acesso a ferramentas de apoio, contribuindo para o fortalecimento do empreendedorismo local e o desenvolvimento econômico de Pinhalzinho - SC.

Palavras - chaves: Planejamento. Gestão Financeira. Micro e Pequenas Empresas. Crescimento Empresarial.

ABSTRACT

Financial planning represents one of the main challenges faced by Brazilian micro and small businesses, especially in light of market competitiveness. The absence of structured financial management compromises operational control, decision-making, and business sustainability, directly affecting the business mortality rate. In this context, the objective of this research was to analyze the influence of financial planning on the growth of micro and small businesses in the municipality of Pinhalzinho, Santa Catarina. The research is characterized as applied, with a quantitative and qualitative approach and descriptive nature, and was conducted through data collection from companies in the municipality. The results revealed that, although most managers recognize the importance of financial planning, its application is still limited, occurring predominantly through simple controls. It was observed that companies that use more formal tools and regular planning routines have greater financial stability, better cash flow control, and greater capacity for investment and expansion. Among the main difficulties identified are the lack of technical training, the absence of specialized management, and the lack of information for planning implementation. It is concluded that financial planning plays a decisive role in the success and sustainability of micro and small businesses, being essential for control, forecasting results, and strategic decision-making. The study reinforces the need to encourage the professionalization of business management and access to support tools, contributing to the strengthening of local entrepreneurship and the economic development of Pinhalzinho, SC.

Keywords: Planning. Financial Management. Micro and Small Enterprises. Business Growth.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de processo de planejamento financeiro e processo de controle..
21

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Procedimentos para a gestão financeira.....	25
Quadro 02 – Principais indicadores financeiros de uma empresa.....	28
Quadro 03 – Estudos Anteriores sobre planejamento Financeiro em Micro e Pequenas Empresas.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Classificação de Porte.....	29
Tabela 02 – Ramo de atividade e utilização do planejamento financeiro na empresa... 43	
Tabela 03 – Indicadores financeiros utilizados pelas empresas para avaliação do desempenho da empresa.....	52
Tabela 04 – Estratégias ou instrumentos utilizados no planejamento e gestão financeira da empresa.....	53
Tabela 05 – Aspectos em que o planejamento financeiro mais contribuiu para o crescimento da empresa.....	58
Tabela 06 – Medidas que foram adotadas para superar as dificuldades financeiras.	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Tempo de atividade da empresa	41
Gráfico 02 – Realização de algum planejamento financeiro na empresa	42
Gráfico 03 – Responsável pelo planejamento financeiro da empresa	45
Gráfico 04 – Periodicidade da realização do planejamento financeiro na empresa	47
Gráfico 05 – Frequência de revisão do planejamento financeiro da empresa	49
Gráfico 06 – Contribuição do planejamento financeiro no crescimento da empresa	55
Gráfico 07 – Relação entre o planejamento financeiro realizado e crescimento da empresa	56
Gráfico 08 – Caso utilizasse o planejamento financeiro o planejamento financeiro auxiliaria no crescimento da empresa	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BP – Balanço Patrimonial

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EPP – Empresa de Pequeno Porte

ERP – Enterprise Resource Planning (Sistema Integrado de Gestão)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ME – Microempresa

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

PIB – Produto Interno Bruto

ROI – Return on Investment (Retorno sobre o Investimento)

SC – Santa Catarina

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. OBJETIVOS	15
1.1.1. Objetivo geral	15
1.1.2. Objetivos específicos	15
1.2. JUSTIFICATIVA	16
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1. PLANEJAMENTO E GESTÃO	17
2.1.1. Planejamento Financeiro	17
2.1.1.1. Planejamento financeiro de longo prazo	22
2.1.1.2. Planejamento financeiro de curto prazo	23
2.1.2. Gestão Financeira	24
2.2. AVALIAÇÃO FINANCEIRA	26
2.2.1. Índices Financeiros	26
2.3. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	28
2.4. ESTUDOS ANTERIORES	31
3. METODOLOGIA	34
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	36
3.3. COLETA DOS DADOS	38
3.4. ANÁLISE DOS DADOS	39
4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E RESULTADOS	40
4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS OBJETO DA PESQUISA	40
4.2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO E GESTÃO FINANCEIRA ADOTADOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	44
4.3. RELAÇÃO ENTRE O USO DO PLANEAMENTO FINANCEIRO E SUAS FERRAMENTAS COM O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS	54
4.4. DESAFIOS FINANCEIROS ENFRENTADOS QUE DIFICULTAM O CRESCIMENTO	61
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa	75

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas desempenham um papel essencial no desenvolvimento econômico nacional, impulsionando a geração de empregos e renda. “As pequenas empresas desempenham um papel vital na geração de empregos e conseqüentemente, no crescimento econômico das cidades”, destaca o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2023). Apesar desse papel fundamental, a realidade demonstra um cenário desafiador. Dados do SEBRAE (2023), indicam que cerca de 21,6% das micro empresas fecham após 5 anos de atividade. As pequenas empresas têm a menor taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 17% fecham após 5 anos de atividade. Diversos desses negócios encontram desafios para crescer e se manter sustentáveis no mercado, sendo o planejamento financeiro um dos principais suportes ao crescimento dos empreendimentos.

O planejamento é um fator essencial para a tomada de decisões dentro das empresas, para (Wagner 2016, n. p.) “o planejamento possibilita a compreensão das direções a seguir, prevê eventos, evita percalços futuros, fornecendo a quem administra, em nível pessoal ou empresarial, as soluções necessárias”. Dessa maneira, no contexto das micro e pequenas empresas, (Santos *et al.* 2018, p.02) destacam que:

O processo de planejamento auxilia na necessidade de sobrevivência das micros e pequenas empresas, identificando os problemas e desafios futuros, sendo possível estabelecer a melhor direção a ser seguida, também estipula metas, a fim de tornar cada dia mais eficiente à atuação da empresa no mercado.

Planejamento financeiro torna-se uma ferramenta essencial para garantir a saúde financeira e a longevidade dos negócios. “O planejamento financeiro torna-se um aspecto muito importante para a gestão das empresas, definindo o caminho a ser seguido, coordenando e controlando as ações para que os objetivos sejam atingidos.” (Marques, 2008, p. 41). Segundo Reis (2006), só é possível administrar o que é possível medir, o empresário necessita conhecer os processos de gestão, acompanhar o desempenho da empresa e adotar ferramentas que o permitam realizar o gerenciamento estratégico.

Pequenas e médias empresas que buscam se desenvolver perante o mercado, precisam adotar um planejamento contínuo, incluindo estruturação e o equilíbrio entre custos, despesas e lucro, sem deixar que fatores externos interfiram.

De acordo com o Serviço de Assessoria Serasa *Experian* (2024), torna-se comum as empresas serem geridas intuitivamente, sem os devidos parâmetros, sendo decisivo para afundar o negócio. É vital realizar operações básicas como controle de fluxo de caixa, registro de entradas e saídas e criação de fundo reserva. Dessa maneira, é essencial acompanhar seus reais resultados, que os guiarão no processo de crescimento. “Para se chegar ao equilíbrio financeiro, o micro e pequeno empresário o planejamento é fundamental para mitigar os problemas e reduzir os riscos inerentes do negócio” SEBRAE (2023).

(Assis e Costa, 2016, p.147) afirmam que

Independente do porte da empresa, gerir suas finanças de forma eficiente e eficaz é fundamental para a sua permanência no mercado, que cada vez mais competitivo requer dos gestores dinamismo, equilíbrio financeiro e criatividade para assegurar o crescimento e desenvolvimento de suas empresas.

Nesse contexto, o município de Pinhalzinho, localizado no estado de Santa Catarina, com sua economia fortemente baseada no setor de comércio reflete essa importância, abrigando um crescente número de micro e pequenas empresas. Segundo a Prefeitura do município, existem 4.141 CNPJs ativos, desses 41,63% se enquadram como MPEs. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022). O município de Pinhalzinho tem buscado promover o desenvolvimento econômico, social e político por meio de ações conjuntas entre o poder público, a Associação Comercial e Industrial e demais parcerias estratégicas. Nos últimos anos, o município apresentou crescimento significativo, especialmente no setor industrial, impulsionado pela abertura econômica e pelo início de atividades voltadas à exportação, o que resultou na ampliação e diversificação de sua base econômica. Nesse cenário, a sustentabilidade e o crescimento dos negócios locais tornam-se fundamentais para o desenvolvimento socioeconômico regional, evidenciando a necessidade de estudos que analisem os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas e as ferramentas de gestão utilizadas por seus gestores.

Embora a literatura apresenta estudos sobre a importância do planejamento financeiro para o desempenho e o crescimento das micro e pequenas empresas, observa-se uma lacuna no que se refere à análise da percepção dos gestores quanto ao uso dessa ferramenta no crescimento financeiro, especialmente em contextos municipais específicos do oeste do estado. Assim, torna-se relevante investigar como os gestores das MPEs de Pinhalzinho – SC percebem, utilizam e

avaliam o planejamento financeiro em suas empresas, contribuindo para o avanço do conhecimento acadêmico e aprimoramento das práticas gerenciais locais.

Diante disso, este estudo está voltado a responder a seguinte questão de pesquisa: Qual é a percepção dos gestores acerca do uso do planejamento financeiro no crescimento financeiro de micro e pequenas empresas do município de Pinhalzinho – SC? O estudo pretende enfatizar o planejamento como elemento essencial para a adaptação e evolução no mercado atual, tendo em vista os altos índices de falência e encerramento dessas empresas. Além disso, busca identificar quais são as principais práticas utilizadas por essas empresas que implementam o planejamento, bem como, analisar os empecilhos financeiros que podem estar comprometendo seu crescimento. Este estudo se concentrará no contexto específico do município de Pinhalzinho, Santa Catarina.

1.1. OBJETIVOS

Lakatos e Marconi (2003, p. 219) apresentam os objetivos de pesquisa definindo dois tipos de objetivos: os gerais e os específicos.

Objetivo geral: Está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das idéias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto. Objetivos específicos: Apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares.

1.1.1. Objetivo geral

Compreender a percepção dos gestores acerca do uso do planejamento financeiro no crescimento financeiro das micro e pequenas empresas do município de Pinhalzinho - SC.

1.1.2. Objetivos específicos

a) Identificar as práticas de planejamento financeiro das micro e pequenas empresas;

b) Apresentar os elementos que evidenciam a relação do uso de planejamento financeiro e o crescimento das micro e pequenas empresas;

c) Identificar os principais desafios financeiros que impedem o crescimento das micro e pequenas empresas.

1.2. JUSTIFICATIVA

A viabilidade da pesquisa se justifica pela necessidade de compreender como o planejamento financeiro pode impulsionar o crescimento das micro e pequenas empresas, ajudando-as a superar desafios e expandir de forma sustentável.

“Os pequenos negócios foram responsáveis por 70% das novas vagas de trabalho e por 30% do PIB brasileiro, mostrando a importância social e econômica dessas empresas para o desenvolvimento do país”. SEBRAE (2021).

Felix (2023, p. 09) ressalta que “a falta de informação e de cursos de planejamento e gestão financeira pode afetar diretamente no crescimento dessas empresas custeando para seu gestor um prejuízo que deveria ser um lucrativo enorme”.

Dessa maneira, este trabalho possui relevância acadêmica e econômica, pois compreende a expansão das micro e pequenas empresas através do planejamento financeiro, entendendo fluxos e processos que não barram sua ampliação.

Além disso, contribui para a compreensão dos fatores que promovem o crescimento das micro e pequenas empresas no município de Pinhalzinho-SC, fortalecendo a base de conhecimento para majoração de parcerias ao empreendedorismo. O reconhecimento da cultura empreendedora, com empresas que conseguem se consolidar e expandir seus mercados, torna o município um ambiente propício ao estudo, ademais a acessibilidade e conveniência permitem sua realização.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. PLANEJAMENTO E GESTÃO

2.1.1. Planejamento Financeiro

O planejamento é uma função essencial dentro da administração, responsável por estabelecer metas, estratégias e orientar a tomada de decisões dentro das organizações. Guia para alcançar os objetivos, reduzindo incertezas e promovendo maior eficiência. “Planejar é conhecer a forma pelas quais os objetivos de uma empresa podem ser alcançados. Ter o controle financeiro é de suma relevância para toda e qualquer empresa, mesmo pequena”. (Rodrigues e Monsores, 2022, p. 40).

Planejamento segundo Lacombe e Heilborn (2010, p. 162),

pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado ou como a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos. Ele engloba decisões, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer.

“O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento” (Sanvicente e Santos, 1983, p. 155).

Para tomar decisões corretas é necessário que exista um planejamento bem elaborado, de acordo com Maximiano (2000), o planejamento é um instrumento para administrar as relações com o futuro. Então, para ter sucesso empresarial, o administrador deve estar preparado para as possíveis mudanças no mercado.

Conforme Hoji (2017), o planejamento consiste em definir antecipadamente as ações a serem executadas em cenários e condições preestabelecidas, estimando os recursos necessários e atribuindo as responsabilidades para alcançar os objetivos propostos. Dessa maneira, o planejamento financeiro, permite ao gestor organizar e projetar as finanças da empresa de forma estratégica, buscando alinhar os objetivos do negócio com a disponibilidade de recursos.

Passado por diversas transformações ao longo das décadas, o planejamento financeiro acompanhou as mudanças nos contextos econômicos e organizacionais.

“É preciso entender as principais dimensões do processo de planejamento financeiro para administrar eficientemente as atividades financeiras da empresa e, conseqüentemente, maximizar o preço de sua ação” (Gitman, 1987, p. 254). Na

década de 1990, o planejamento financeiro, focava em metas financeiras, cenários futuros e preparação para possíveis riscos, para realização mais eficiente de gestão do negócio.

Segundo Ross *et al.* (2002), o planejamento financeiro define os meios pelos quais as metas financeiras devem ser atingidas, sendo a meta frequentemente mais buscada pelas empresas o crescimento. Nesse sentido, o planejamento financeiro atua na identificação das ações necessárias e na definição de objetivos que orientem a organização rumo aos resultados desejados. O planejamento financeiro pode contemplar um orçamento gerencial de forma a associá-los às demais necessidades de controle e gestão da empresa.

Planejamento Financeiro, Migliato (2004, p. 31) planejamento pode ser entendido como:

A atividade de se definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelos quais este futuro será alcançado. [...] significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada.

Para Machado (2008, p. 13),

Assessorar o cliente na tomada de decisão e propiciar uma gestão mais eficaz. Consiste na análise do desenvolvimento financeiro de projetos e empresas, concluindo o detalhamento da estrutura de receitas, custos e despesas. Compreende desenvolvimento de ferramentas de apoio tais como: planos orçamentários e modelo de precificação.

Os autores trouxeram ao planejamento financeiro elementos de gestão de valor e análise dos conceitos tradicionais, destacando seu papel no equilíbrio entre risco e retorno.

Capel e Martins (2012, p. 32), alega que

O principal objetivo da empresa é a lucratividade, porém existem outros objetivos importantes como a taxa desejável de retorno de capital, a participação de mercado e a obtenção de recursos financeiros. Se houver um bom planejamento, os gestores ficam motivados a alcançar os resultados traçados, contribuindo para o crescimento da organização.

Planejamento financeiro consiste em pensar na saúde financeira do negócio, a sua viabilidade e a sua perenidade. O planejamento financeiro fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos. SEBRAE (2023).

O planejamento financeiro é atrelado a saúde financeira da organização, possibilidades e resistências. Uma empresa que tem disponibilidade financeira ou

que geram recursos têm mais chances de continuar no mercado e realizar os objetivos (Felix, 2023, p. 18).

Atualmente, o planejamento financeiro se tornou essencial para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, sobretudo em cenários de crise, onde a previsibilidade e o controle financeiro são determinantes.

Dessa maneira, o planejamento financeiro ocupa papel crucial, guiando as decisões sobre aplicação de recursos, monitoramento de despesas e gestão do capital. Através dele, as empresas se preparam para diversas situações, decidem com mais segurança e asseguram a solidez financeira.

Segundo Braga (1992, p. 230), “o planejamento financeiro corresponde à programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa”. O plano financeiro tem relação com todas as atividades desenvolvidas pela organização, como compras, tributos, vendas, custos e despesas operacionais. Planejar essas áreas de forma integrada permite à empresa organizar melhor seus recursos, prever necessidades futuras e evitar desperdícios, além de tomar decisões com base em dados consistentes.

A partir dos dados coletados nessas áreas, são gerados relatórios financeiros como o fluxo de caixa, que demonstra todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa em determinado período, permitindo acompanhar a liquidez e planejar o uso dos recursos. Engloba todas as receitas e despesas da empresa em um determinado período. Registrando todas as transações financeiras, desde vendas e pagamento de fornecedores até despesas operacionais e investimentos é possível: Prever o momento de disponibilidade de caixa ou déficits; Identificar gastos que podem ser otimizados; Avaliar a capacidade de honrar compromissos financeiros, como contas e dívidas, Pires (2024).

Segundo Marques (2008), o fluxo de caixa tem como objetivo principal fornecer uma visão clara das atividades desenvolvidas, através de suas operações financeiras no grupo do ativo circulante, demonstrando o grau de liquidez da empresa em curto prazo. Sendo o fluxo de caixa planejado uma ferramenta que permite ao gestor controlar o ativo da empresa, a sua capacidade de pagamento das obrigações e o que produz lucro. Silva (2018), entende que para que o caixa de uma

empresa contribua efetivamente para a lucratividade é necessário que haja uma disponibilidade de recursos financeiros capaz de gerar rendimento por meio de juros.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), apresenta a formação do lucro ou prejuízo da empresa, evidenciando receitas, custos e despesas. De acordo com Gomes e Júnior (2014, n.p.) “A DRE caracteriza-se como uma técnica contábil capaz de medir a eficiência por meio da relação entre custo de oportunidade, receita econômica e gastos incorridos na execução do serviço público”.

A finalidade da DRE é apurar lucro ou prejuízo em determinado período. O resultado obtido passa a fazer parte dos lucros ou prejuízos acumulados. Essa demonstração reúne todas as receitas e despesas do exercício, evidenciando os ganhos e perdas ocorridos no intervalo analisado (Assaf Neto e Lima, 2017).

Costa *et al.* (2023, p. 9) discorrem que

ao identificar os valores pertinentes a operação da empresa, como a receita, custos e as despesas, e o conduzir para dentro do arranjo da Demonstração do Resultado do Exercício, apura-se resultados cruciais para que os envolvidos do setor estratégico analisem o desenvolvimento periódico da empresa ao longo dos ciclos de operações.

Conforme Matarazzo (2019) o Balanço Patrimonial pode ser compreendido como um relatório financeiro que apresenta os bens e direitos de uma organização, seus ativos, obrigações, dívidas e passivos. Além de seu patrimônio líquido adquirido de um determinado período.

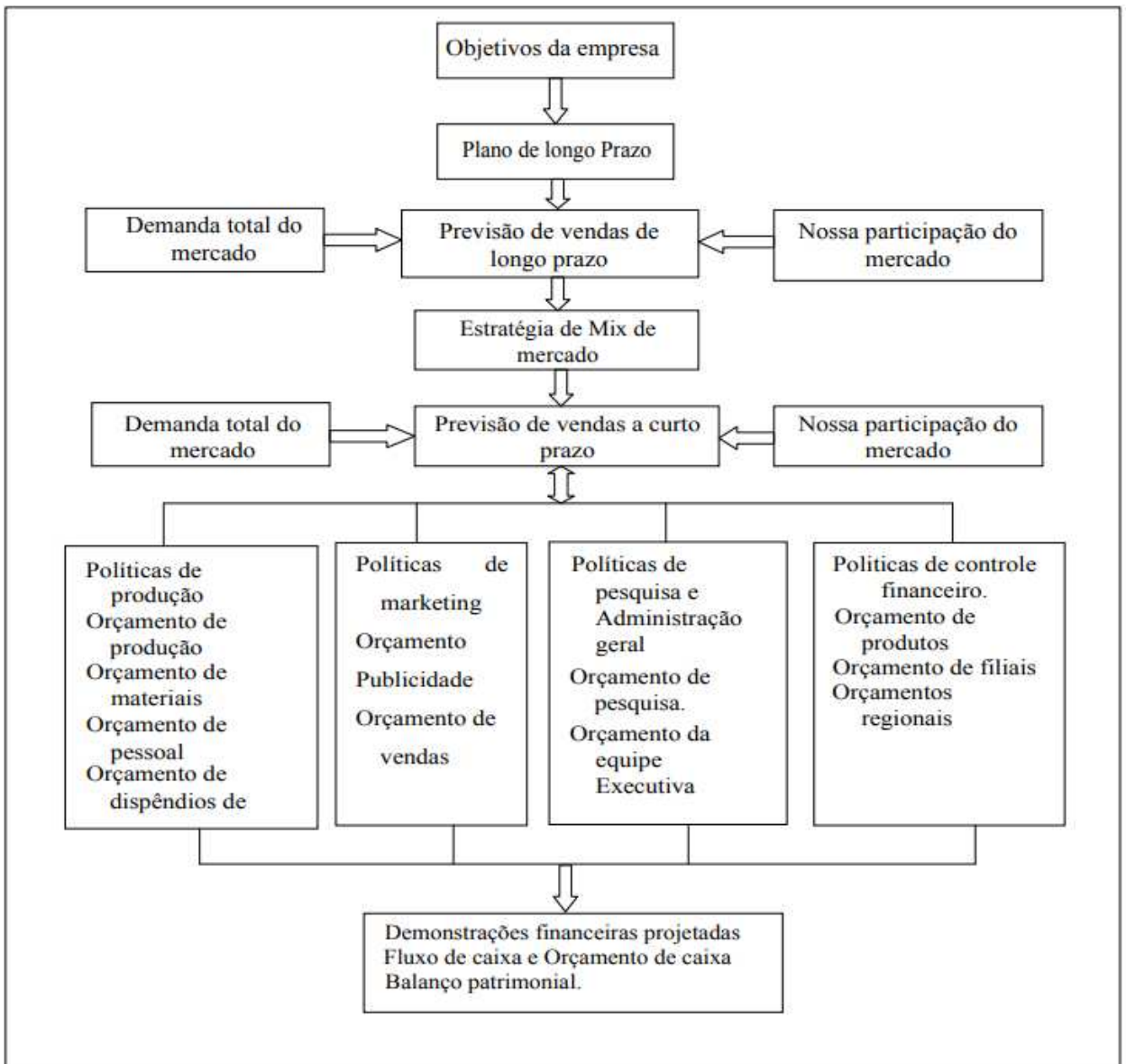
O Balanço Patrimonial mostra a situação financeira da empresa em um dado momento, por meio da comparação entre ativos, passivos e patrimônio líquido. Segundo (Arruda, *et al.*, 2022, p. 20),

balanço patrimonial faz parte das demonstrações contábeis, que nada mais é do que uma forma que irá visar seus bens, direitos e obrigações para demonstrar a situação que se encontra a empresa. O balanço patrimonial demonstra a posição financeira da organização em um determinado período. É composto por três pilares: ativo, passivo e patrimônio líquido.

Em uma microempresa, o Balanço Patrimonial possibilita ao gestor analisar a saúde financeira da organização ao longo de um ano, evidência de que maneira os recursos foram aplicados e utilizados, apresenta também a quantia do patrimônio líquido ao término desse período Costa *et al.* (2023).

Esse conjunto de informações e análises forma o chamado plano financeiro, que serve como um guia para alcançar os objetivos do negócio, antecipar riscos, identificar oportunidades e garantir a sustentabilidade da empresa a curto, médio e longo prazo.

Figura 01 – Modelo de processo de planejamento financeiro e processo de controle.



Fonte: (Weston e Brigham., 2000, p. 344 Apud Capel e Martins, 2012, p. 33).

A figura representa o processo integrado de planejamento financeiro e controle, destacando como as organizações devem alinhar seus objetivos estratégicos às ações operacionais e financeiras.

O modelo demonstra que o planejamento começa com a definição de metas e projeções de mercado, essas, orientam as previsões de vendas e a formulação de estratégias. A partir das metas estipuladas, os setores elaboram seus orçamentos, criando um suporte para que os recursos sejam alocados de maneira coerente e eficiente. O controle, atua através dos relatórios gerados, como mecanismo de retroalimentação, permitindo que os resultados projetados sejam comparados aos resultados efetivos.

Assim, o modelo evidencia que o planejamento financeiro não é um evento isolado, mas um ciclo contínuo de análise, execução e controle, fundamental para que a empresa mantenha equilíbrio financeiro e direcione suas decisões de forma estratégica.

2.1.1.1. Planejamento financeiro de longo prazo

O planejamento financeiro de longo prazo é uma prática essencial para a sustentabilidade e o crescimento das micro e pequenas empresas. Tem foco na construção de um futuro consistente na empresa, por meio de metas e projeções financeiras que orientam a tomada de decisões estratégicas.

Segundo Martins e Capel (2012, p. 35)

O planejamento financeiro deve ser iniciado com a criação de um planejamento de longo prazo, pois, como o próprio nome aponta, trata de um conjunto de planos de ações que necessitam de um tempo relativamente grande para serem implantados. Esse processo é parte integrante do planejamento estratégico da empresa e, conseqüentemente, servirá para a formulação de planos de curto prazo.

Os planos a longo prazo, segundo Gitman (1997, p. 588), “focalizam o dispêndio de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimentos de produtos, estrutura de capital e importantes fontes de financiamentos”.

O plano financeiro de longo prazo é um processo estruturado e sistemático que permite identificar as necessidades de capital e financiamento necessárias para transformar os objetivos da empresa em resultados concretos.

Conforme Lucion (2005, p. 150),

A falta de um planejamento financeiro a longo prazo é o principal motivo de ocorrência de dificuldades e falências de empresas. Planos financeiros a longo prazo possuem a tendência a serem custeados por planos financeiros a curto prazo e estão ligados ao planejamento estratégico da organização.

As ações tomadas nos planos a longo prazo não se materializam de imediato, dessa maneira, é preciso periodicamente fazer análises dos planos, pois as rápidas mudanças no mercado podem influenciar no planejamento proposto.

Dessa forma, o planejamento financeiro de longo prazo não é apenas uma ferramenta de previsão, mas também um instrumento estratégico de gestão capaz de antecipar necessidades, reduzir incertezas e garantir a sustentabilidade empresarial ao longo do tempo. Para as micro e pequenas empresas, que geralmente possuem maior vulnerabilidade diante das incertezas do mercado, essa prática torna-se ainda mais relevante, pois orienta o crescimento de forma estruturada e evita decisões impulsivas ou desconectadas da realidade do negócio.

2.1.1.2. Planejamento financeiro de curto prazo

O planejamento financeiro de curto prazo tem como principal objetivo assegurar o equilíbrio das finanças da empresa no período imediato, geralmente considerando um horizonte de até um ano. Segundo Capel e Martins (2012, p. 37) “As decisões financeiras de curto prazo estão relacionadas aos ativos e passivos de curta duração”.

Segundo Gonçalves (2022, n.p.),

o planejamento de curto prazo são as tomadas de decisão referente os recursos da empresa em um período de um ou até no máximo de dois anos, esse planejamento de curto prazo tem por finalidade lidar com as finanças corriqueiras do dia de uma empresa, como, contas a pagar e receber, manutenção de estoques, liberação e aquisição de créditos e negociação financeira de curto prazo.

O curto prazo exige atenção constante, pois ocorrem transações que garantem a operação contínua do negócio. Uma falha nesse planejamento pode comprometer a liquidez da empresa e afetar negativamente sua imagem.

Ramos e Oliveira (2013) destacam que o planejamento financeiro de curto prazo desempenha papel essencial na concretização dos planos de longo prazo pois se preocupa principalmente com as disponibilidades de capital, principal fonte de investimento e geração de valor na empresa.

As finanças de curto prazo envolvem a gestão cotidiana dos recursos financeiros da empresa, permitindo uma abordagem mais técnica e operacional sobre questões imediatas relacionadas ao fluxo de caixa. A administração financeira de curto prazo, portanto, concentra-se na liquidez e na capacidade de honrar compromissos imediatos, sendo essencial para a saúde financeira diária da

organização e para a manutenção de sua operatividade, especialmente em micro e pequenas empresas, que dispõem de menor margem de segurança diante de imprevistos.

2.1.2. Gestão Financeira

A gestão financeira é um conjunto de ações e processos financeiros que buscam diariamente maximizar os resultados da empresa. A gestão financeira tem como foco a maximização dos resultados financeiros da empresa, por meio de controle, análise e planejamento das finanças corporativas, buscando o melhor retorno possível do investimento realizado e a sua alta liquidez, ou seja, rápida conversão em dinheiro, Chiavenato (2014).

Pires, (2024, p. 398) identifica que

A gestão financeira pode ser definida como o processo de planejamento, controle e alocação de recursos financeiros necessários para atingir os objetivos e metas de uma organização. Em particular, nas micro e pequenas empresas, garantir o adequado funcionamento e a continuidade dos negócios requer o manejo eficiente dos recursos financeiros. Isso inclui a capacidade de realizar pagamentos a fornecedores, receber pagamentos de clientes e manter o equilíbrio financeiro.

A gestão financeira pretende alinhar a geração de lucros à manutenção de um caixa saudável, o que é fundamental para a continuidade e estabilidade do negócio. Marques e Neto (2016, p. 4) afirmam:

Para que uma empresa tenha sucesso nos seus negócios, ela precisa aplicar os seus recursos de forma inteligente e estratégica para que consiga obter resultados positivos, pois se os recursos não forem administrados de forma eficiente haverá um déficit, causando então prejuízo e não lucro, podendo até mesmo causar o fechamento do negócio.

Nas micro e pequenas empresas, a gestão financeira está centralizada no gestor, micro e pequeno empresário. Este exerce múltiplas funções e possui limitações em função da escassez de tempo, conhecimento, aprimoramento do conhecimento, Santos *et al.* (2011).

Portanto, compreende-se que a gestão financeira vai muito além do simples controle de entradas e saídas. Gestão financeira é o conjunto das ações e procedimentos administrativos relacionados com o planejamento, execução, análise e controle das atividades financeiras do pequeno negócio, SEBRAE (2023).

Para a correta realização da gestão financeira, o empreendedor, necessita do uso de recursos e estratégias que o auxiliem na gestão da sua micro ou pequenas

empresas, assim poderá enfrentar desafios financeiros e otimizar o seu desempenho. Dessa maneira, abordaremos alguns dos principais procedimentos que podem ser aplicados.

Quadro 01 – Procedimentos para a gestão financeira

Procedimentos de gestão financeira	Característica
Gestão de capital de Giro	<p>(Oliveira <i>et al.</i> 2009) o capital de giro é o responsável pelo financiamento das atividades da empresa em seu ciclo operacional, ou seja, o período compreendido entre a compra das matérias-primas necessárias ao processo produtivo até o recebimento pelas vendas dos produtos acabados.</p> <p>Conforme Brigham (1999), capital de giro é investimento da empresa em ativos de curto prazo. Zouain <i>et al.</i> (2011), o capital de giro representa a parcela dos recursos próprios destinada ao ciclo operacional da empresa, sendo essencial para seu desempenho, pois geralmente cobre mais da metade dos ativos investidos. Uma gestão eficiente desse capital é fundamental diante de fatores como queda nas vendas, inadimplência e aumento de custos. Para pequenos empreendimentos, o capital de giro funciona como suporte econômico estratégico, garantindo recursos para investimentos e continuidade das operações.</p>
Contas a pagar	<p>Refere-se aos compromissos financeiros que a organização deve honrar, incluindo os valores devidos por uma empresa a seus fornecedores, credores e outras entidades, resultantes de compras de mercadorias, serviços ou empréstimos. Elas representam os compromissos financeiros pendentes que devem ser liquidados em um prazo específico. (Pires, 2024, p. 406).</p> <p>Para Basso (2005) o contas a pagar proporciona uma visão geral dos compromissos assumidos pela empresa, assim permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados no período.</p>
Contas a receber	<p>Refere-se aos valores devidos por clientes ou devedores que adquiriram produtos ou serviços da empresa, esses valores são considerados ativos da empresa, sendo registrados como receitas esperadas a serem recebidas em um período futuro. Gerenciar eficazmente as contas a receber é crucial para garantir o fluxo de caixa adequado e a saúde financeira da empresa. (Pires, 2024, p. 407).</p> <p>SEBRAE (2025) traz que as contas a receber são o tipo de conta onde são registradas as entradas (aumentos) e as baixas (reduções) das vendas de uma empresa. O controle de contas a receber é primordial para conhecer uma empresa e realizar seu planejamento de curto prazo. Com ele, pode-se ter em mãos informações fundamentais para tomada de decisões certas e para antecipação e preparação dos momentos de crise. Por exemplo, é possível estimar se o capital de giro será suficiente para realizar os pagamentos de fornecedores ou se será necessário recorrer a outras fontes, como um financiamento.</p>
Gestão de orçamentos	<p>Segundo Hoji (2017,p.10), orçamento é um documento formal no qual as partes concordam em pagar e receber, em um determinado prazo, um valor determinado mediante a entrega de certos produtos ou serviços, ou seja, pode ser definido como um plano financeiro detalhado que estabelece as metas de receitas e despesas da organização para um período específico.</p>

	Segundo Gomes (2009), as vantagens que as empresas têm quando possuem um orçamento bem elaborado são: fornecer um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização; forçar os administradores a pensar no futuro e planejá-lo; revelar os potenciais gargalos ou problemas que a empresa pode vir a encontrar antes que eles ocorram; e definir metas que servirão de níveis de referência para a subseqüente avaliação de desempenho.
Gestão de investimentos	A gestão de investimentos consiste na tomada de decisões relativas à alocação de recursos financeiros disponíveis, visando à maximização do retorno esperado e à minimização dos riscos, de acordo com os objetivos da organização. (Assaf Neto, 2020). O gestor deve conhecer sobre as principais aplicações financeiras a fim de proporcionar maior segurança sobre as decisões a serem tomadas, influenciando positivamente nos resultados do empreendimento, por meio dos juros recebidos de tais aplicações (WERNKE, 2010).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

O uso de procedimentos de gestão financeira é essencial para que as micro e pequenas empresas possam organizar, controlar e planejar suas finanças de maneira eficiente. Esses meios auxiliam os gestores na administração dos recursos disponíveis, no cumprimento de obrigações financeiras, na projeção de receitas e despesas, e na tomada de decisões estratégicas para o crescimento do negócio. Desse modo, contribui para a execução das atividades financeiras de maneira organizada, estratégica e segura, tornando-se um diferencial competitivo para a sobrevivência e o sucesso.

2.2. AVALIAÇÃO FINANCEIRA

2.2.1. Índices Financeiros

Para um bom desenvolvimento de um planejamento financeiro é de extrema importância medir o desempenho e o resultado das organizações. Para realizar a medição de um determinado período utiliza-se de indicadores financeiros que auxiliam na avaliação do desempenho da organização, fornecendo dados mais concretos e reais que facilitam a tomada de decisão.

Para Matarazzo (2010), os índices correspondem a relações entre grupos de contas das demonstrações financeiras que permitem avaliar a condição econômica e financeira de uma empresa. Trata-se de uma das técnicas de análise mais utilizadas, pois proporciona uma visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa.

Chiavenato (2014, p. 100), determina a aplicação de quatro indicadores financeiros sobre as demonstrações financeira, são eles:

Índices de liquidez: Esse indicador demonstra a situação financeira da empresa, quanto maior melhor. Índices de rentabilidade: nesse indicador é possível verificar a rentabilidade dos capitais investidos, quanto maiores o indicador melhor e a rentabilidade. Índices de atividade ou de eficiência operacional: sendo denominados também como índices de giro, este indicador determina a capacidade em que específicos ativos são transformados em receita para a entidade. Índices de endividamento: esse indicador determina o quanto de capital de terceiros está empregado na entidade, quanto menor o grau de capital de terceiros aplicado melhor é para a entidade.

Os índices de liquidez evidenciam os aspectos da situação financeira de uma empresa, se ela possui ativos suficientes para liquidar as suas dívidas de curto e longo prazo, avaliando quão sólida é a base financeira, Matarazzo (2010). Desse modo, a liquidez permite apresentar o estado das finanças de uma empresa, analisando os cenários financeiros da organização pelos recursos que possuem e identificar possíveis falhas no plano de controle, como, por exemplo, antecipar e prever possíveis dificuldades em honrar compromissos.

Costa *et al.* (2023), entendem que os Índices de Rentabilidade pretendem demonstrar o retorno obtido após a realização de um investimento, e evidenciar a capacidade que uma entidade possui de obter retorno das aplicações financeiras, seja ele próprio ou de terceiros. Segundo Matarazzo (2019), esse tipo de índice serve para medir a qualidade de um investimento realizado pela organização, e mostrar com clareza qual o resultado da aplicação do capital.

Marion (2007) enfatiza a importância de examinar tanto a qualidade quanto a quantidade da dívida para uma análise eficaz. Considerando não apenas valores envolvidos, mas prazo de vencimento de cada dívida, sendo de curto ou longo prazo. Ao avaliar as dívidas de uma empresa, é crucial analisar não apenas a quantidade de dívida, mas também sua qualidade. Isso significa considerar se a dívida é sustentável e se gera retorno.

Quadro 02 – Principais indicadores financeiros de uma empresa

Índice	Fórmula	O que indica?	Qual interpretação
Composição do Endividamento	$\text{Passivo circulante} \times 100 / \text{Capitais terceiros}$	Qual o percentual de obrigações de curto prazo em relação às obrigações totais.	Quanto menor, melhor.
Giro do ativo	$\text{Vendas líquidas} / \text{Ativo}$	Quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento total.	Quanto maior, melhor.
Liquidez corrente	$\text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$1,00 de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor.
Margem líquida	$\text{Lucro líquido} \times 100 / \text{Vendas líquidas}$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 vendidos.	Quanto maior, melhor
Rentabilidade do PL	$\text{Lucro líquido} \times 100 / \text{PL Médio}$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 de capital próprio investido (Patrimônio Líquido - PL), em média, no exercício.	Quanto maior, melhor.
Necessidade de Capital de giro	Prazos médios de recebimento – prazos médios de pagamento	Valor mínimo necessário em caixa para custear a operação em curto prazo.	Necessário ser positivo
Retorno sobre investimento	$(\text{lucro líquido} / \text{valor investido}) \times 100$	Saber se o dinheiro aplicado para melhorar um aspecto da operação gerou retorno positivo ou não.	Quanto maior, melhor.
Taxa de endividamento	$(\text{passivo total} / \text{patrimônio líquido}) \times 100$	Avaliar o risco ao qual a empresa está exposta, tanto em relação a pendências com fornecedores quanto com instituições financeiras.	Quanto menor, melhor.

Fonte: Adaptado de Matarazzo (2010, p. 86).

2.3. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

A Lei complementar 123/2006 instituída no Brasil, chamada Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Foi o início de uma série de medidas

para começar a propagar a legalização das empresas, tornando o recolhimento de impostos mais acessível, isso, conforme a realidade de cada empreendedor.

A tabela abaixo é utilizada pelo BNDES para classificação referente ao porte da empresa, a classificação de porte é realizada conforme a Receita Operacional Bruta das empresas ou conforme a renda anual de clientes pessoas físicas.

Tabela 01 – Classificação de Porte

Classificação	Receita operacional bruta anual ou renda anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa I	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média empresa II	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES).

As ME são sociedades empresariais simples, consideradas empresas individuais de responsabilidade limitada. Há liberdade para inclusão de sócios e contratação de quantos funcionários forem precisos. Por fim, as chamadas EPP estão contidas todas as características das ME, tais como possibilidade de compor um quadro societário com maior número de pessoas ou de contratar mais funcionários, destaca Dane Mascarenhas, Jusbrasil (2021).

Segundo um estudo feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); (2021), algumas dessas são características gerais de micro e pequenas empresas: baixa intensidade de capital; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica e poder decisório centralizado.

As empresas de médio e pequeno porte são maioria no país e vem crescendo cada vez mais, se tornando responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda no Brasil. Um levantamento feito pelo SEBRAE a partir de dados da Receita Federal, mostra que “somente no primeiro semestre de 2023, o Brasil teve um saldo positivo de 868,8 mil pequenos negócios criados no país, entre Microempresas (ME), Empresas de Pequeno Porte (EPP) e Microempreendedores individuais (MEI)”.

Além disso, o SEBRAE salienta:

Para visualizar o quanto as MPEs contribuem para a economia do Brasil, com cerca de 22 milhões de pequenos negócios, as micro e pequenas empresas respondem por cerca de 99% de todas as empresas que existem

no país, com 55% dos empregos com carteira assinada e representando quase 30% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB).

De acordo com SEBRAE (2021), a ME, por força da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/1988), possui algumas vantagens em relação às demais empresas. É o chamado “tratamento favorecido e diferenciado”, que se dá por, entre outras coisas: menos burocracia, facilidade de acesso ao mercado e ao crédito, benefícios para fornecer ao setor público, investimento em inovação, etc.

Assim, nota-se que o governo vem dando suporte a esses empresários e condições a essas empresas de crescimento econômico, gerando destaque entre as demais, isso possibilita o aumento constante do PIB nacional estímulo ao desenvolvimento e crescimento dos municípios. Cunha e Soares (2010, p. 19), a geração de trabalho e renda, através do fortalecimento dos pequenos empreendimentos locais vêm ganhando consistência como alternativa possível de ser implementada pelos países em desenvolvimento.

Contudo, o SEBRAE (2023) fala que as MEs têm taxa de mortalidade intermediária entre os Pequenos Negócios, 21,6% fecham após 5 anos de atividade. As EPPs têm a menor taxa de mortalidade entre os Pequenos Negócios, 17% fecham após 5 anos de atividade.

Felix (2023), acredita que a falência de algumas empresas se dá por falta de planejamento estratégico, as mesmas não possuem conhecimento das situações da empresa para melhor execução dessas tarefas, deixam de trazer informações verdadeiras, o que impede relatórios que tragam a situação financeira e econômica na qual a empresa está.

Mesmo que essas organizações tenham um considerável impacto na geração de emprego e no crescimento do PIB do país, ainda é grande o índice de fechamento dessas empresa, principalmente em seus primeiros dois anos de existência, e entre os principais motivos que levam ao fechamento dessas empresas se deve má gestão, não investindo em planejamentos sendo financeiro ou estratégico e há não elaboração de plano de negócio antes de iniciar as atividades. FILIPPIN *et al.* (2012 Apud Gonçalves, 2022).

A sobrevivência dessas empresas no mercado é de extrema importância para a sociedade brasileira, levando em conta que são o principal meio de geração de renda e empregos, se faz necessário olharmos os fatores que as impulsionam, mantendo um planejamento e gestão eficiente de seus recursos.

2.4. ESTUDOS ANTERIORES

A revisão de estudos anteriores tem como objetivo apresentar contribuições relevantes de pesquisas já realizadas que abordaram o planejamento financeiro em micro e pequenas empresas. Nesse sentido, observa-se que diversas pesquisas nacionais têm enfatizado o papel do planejamento financeiro como ferramenta essencial para o controle e a tomada de decisão nas MPEs.

Os estudos reunidos no quadro 03 apresentam diferentes perspectivas sobre o impacto do planejamento financeiro e os desafios enfrentados pelos pequenos negócios na sua implementação. Embora as abordagens variem, todos ressaltam quanto à importância de capacitação, uso das ferramentas financeiras e profissionalização dos gestores como fatores determinantes para o sucesso.

Assim, compreender as conclusões desses estudos permite embasar a presente pesquisa e reforçar a necessidade de práticas financeiras mais estruturadas e contínuas nas micro e pequenas empresas.

Quadro 03 – Estudos Anteriores sobre planejamento Financeiro em Micro e Pequenas Empresas

Autor(es)	Ano	Título	Resultados
Felix, Jeane Araújo	2023	A relevância do planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas: estudo multicase na cidade de Junqueiro - Alagoas	O estudo evidenciou que fatores como idade, tempo de existência, escolaridade e conhecimento técnico dos gestores influenciam o processo de tomada de decisão e o desempenho das microempresas. Concluiu que o planejamento financeiro é indispensável para sua execução, recomendando capacitação em gestão e uso de ferramentas financeiras, principalmente de capital de giro e elaboração de orçamentos para garantir crescimento e sustentabilidade.
Gonçalves, Patrícia Monique de Oliveira	2021	Planejamento financeiro e a importância do planejamento nas micro e pequenas empresas do setor varejista na cidade de Manhuaçu	O estudo mostrou que o sucesso para micro e pequenas empresas depende de capital de terceiros, das entradas de clientes, entre outras fontes, além de apresentar baixos índices de indicadores financeiros, e percepção limitada do planejamento como ferramenta de crescimento, concluindo que a gestão adequada do capital de giro é fundamental para a competitividade e longevidade dessas empresas.
Ferreira, Kathleen de Fátima Cardoso, Michele Luqueze Teixeira, Poliane da Silva	2024	Os impactos da falta de planejamento financeiro nas microempresas e MEIs	O estudo identificou que a ausência do planejamento financeiro leva a microempresas a erros de gestão, como falta de controle de receitas e despesas e má organização do capital, concluindo que o microempreendedor deve priorizar o controle financeiro como algo primordial para sua empresa.
Da Silva, Matheus Dantas	2025	Planejamento Financeiro como ferramenta para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas de Santa Cruz/RN	Apesar do reconhecimento da importância do planejamento financeiro, ainda existem barreiras como a falta de profissionalização e apoio de políticas públicas e a formação dos gestores sendo a falta de apoio uma barreira para a profissionalização. Nesse sentido, políticas públicas e a formação dos gestores são fundamentais para fortalecer as MPEs e contribuir para o desenvolvimento econômico.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

De modo geral, os estudos apresentados reforçam que o planejamento financeiro é um elemento decisivo para o desempenho e a sobrevivência das micro e pequenas empresas. As pesquisas apontam que, apesar do reconhecimento de sua importância, ainda há dificuldades significativas na sua aplicação no dia a dia, principalmente pela ausência de conhecimento técnico e controle através de ferramentas adequadas.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o método e as técnicas da pesquisa. Inicialmente é apresentada a classificação da pesquisa, posteriormente o cenário, a população e amostra. A seguir é apresentada a coleta de dados e ao final a análise de dados.

Moresi (2003, p. 9) traz o método como:

conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Richardson (1989, p. 29) diz que “o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. Assim, o método escolhido será o procedimento utilizado pelo pesquisador para solucionar o problema da pesquisa.

Segundo Gil (2019), a escolha da metodologia deve estar alinhada aos objetivos propostos, garantindo que o processo de coleta e análise de dados seja coerente e relevante para a construção do conhecimento.

Prodanov e Freitas (2013, p. 14) afirmam que:

A Metodologia é compreendida como uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação. A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Assim, o método é compreendido como a linha mestra para se alcançar os objetivos propostos no estudo. O delineamento da pesquisa implica a escolha de um plano para conduzir a investigação.

No desenvolvimento desta pesquisa foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial como suporte em diferentes etapas do processo de escrita. O recurso dessas ferramentas foi utilizado para organização textual, revisão gramatical, aprimoramento da coerência e clareza das ideias, além de auxiliar na tradução de trechos quando necessário. Atuaram como apoio técnico, mantendo-se o conteúdo, a análise e as decisões conceituais sob responsabilidade integral da autora.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa adotou quanto à sua natureza, a classificação aplicada, pois para Prodanov e Freitas (2013, p. 51) “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” contribuindo assim para o conhecimento da aplicação do planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas no município de Pinhalzinho - SC.

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Quanto à abordagem, o estudo adota uma metodologia quantitativa e qualitativa, pois buscou informações de carácter qualitativa da junto aos gestores. Moresi (2003, p. 8) “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Já a pesquisa qualitativa “preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. (Gerhardt e Silveira, 2009, p.32).

Segundo Lamattina *et al.* (2024, p. 01) ,

A pesquisa quantitativa é uma abordagem metodológica focada na coleta e análise de dados numéricos para compreender e explicar fenômenos. Utiliza técnicas estatísticas e matemáticas para transformar dados brutos em informações úteis, permitindo aos pesquisadores medir variáveis, testar hipóteses e identificar relações entre elas.

Bueno (2018, p. 20) “Uma palavra-chave, em pesquisas de natureza quantitativa, é a objetividade. Esperamos que as pesquisas quantitativas valorizem a objetividade e excluam as avaliações subjetivas”. Desse modo, esta pesquisa adota uma metodologia quantitativa, pois busca traduzir em dados numéricos as práticas, desafios e elementos utilizados pelos gestores, permitindo mensurar as características da população pesquisada.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva. De acordo com Gil (2019), a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva busca observar, registrar e analisar fenômenos sem interferir neles, utilizando técnicas como questionários e observação sistemática. Nesse estudo, a pesquisa descritiva permitiu aprofundar sobre a temática e realizar a tentativa de compreender como o planejamento financeiro influencia o crescimento empresarial em Pinhalzinho-SC, ao mesmo tempo, observar, registrar, analisar e relacionar as práticas utilizadas dos gestores das micro e pequenas empresas do município.

Aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de levantamento que por sua vez, envolveu a coleta direta de dados junto aos gestores de micro e pequenas empresas, utilizando questionários e entrevistas como instrumentos de investigação. Segundo Gil (2019) as pesquisas de levantamento consistem em obter informações por meio de interrogação direta a pessoas cujo comportamento se pretende compreender. Esse tipo de estudo solicita dados a um grupo representativo de indivíduos e, posteriormente, realiza análises quantitativas para gerar conclusões a partir das informações coletadas.

Tripodi *et al.* (1981, p. 39) mencionam que “pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características da população designadas são tipicamente representadas por estudos de survey”. O que determinou qual levantamento será realizado são os resultados desejados, sua viabilidade, recursos e demais fatores. Assim, a escolha por um levantamento tipo *survey* se justifica, uma vez que envolveu a coleta direta de dados junto aos gestores de micro e pequenas empresas do município de Pinhalzinho - SC. O principal instrumento utilizado para essa coleta foi o questionário estruturado, permitindo não apenas descrever a situação atual, mas também confrontar os dados coletados com a teoria sobre planejamento e gestão financeira.

3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

O estudo teve como foco as micro e pequenas empresas atuantes no município, tendo em vista que essas organizações desempenham papel

fundamental na economia local e nacional. A população da pesquisa compreende todas as micro e pequenas empresas em atividade no município de Pinhalzinho - SC. Os dados da quantidade dessas empresas presentes no município foi coletada através de um *e-mail*, solicitando a quantidade de empresas dos portes micro e pequenas ativas, seus contatos, ramos de atividade e CNPJ.

Bueno (2018) define a população e a amostra como uma população é um conjunto de indivíduos com uma ou mais características em comum, já uma amostra é qualquer parte da população. Assim, para a composição da amostra, foram selecionadas empresas de porte comum, micro e pequenas empresas, com o relatório enviado pela prefeitura do município, os dados são de 1505 micro empresas e 219 empresas de pequeno porte.

Durante o processo de contato com as empresas, verificou-se a necessidade de realizar um cruzamento adicional entre o cadastro municipal e a base da Receita Federal, uma vez que foram identificadas inconsistências no status cadastral. Dentre as Empresas de Pequeno Porte (EPP) algumas não receberam o *e-mail* de primeiro contato, assim, observou-se que 1 em cada 10 (10%) estava com o CNPJ baixado na Receita Federal, embora constasse como ativa junto à Prefeitura. Entre as Microempresas (ME), a proporção foi de 20 empresas que não receberam o *e-mail*, 3 (15%) apresentavam a mesma situação. Considerando esse percentual identificado na etapa prévia de verificação, estimou-se que, dentre as 1.505 micro empresas cadastradas como ativas junto ao município, aproximadamente 151 provavelmente já se encontram com o CNPJ baixado na Receita Federal, assim como cerca de 22 das 219 Empresas de Pequeno Porte. Dessa forma, o total real de empresas efetivamente elegíveis para a pesquisa reduz-se de 1.724 para cerca de 1.551 empresas.

Devido à seleção da empresas cadastradas integrantes da amostra por meio da técnica de amostragem probabilística aleatória simples, definiu-se um nível de confiança de 90% e 10% o erro amostral, conforme indicado por Barbetta (2008), através da Equação 1, sendo N = tamanho da população; E_0 = erro amostral; n = tamanho da amostra. Pode-se usar a fórmula corrigida:

$$n = \frac{N \cdot \left(\frac{1}{E_0^2}\right)}{N + \left(\frac{1}{E_0^2}\right)}$$

Onde:

N: tamanho da população

n: tamanho da amostra

E0: erro amostral tolerável (erro padrão).

Dessa maneira, obtemos, $N = 1551$ e a amostra corresponde aproximadamente $n = 65$. Destaca-se que as respostas efetivamente obtidas totalizaram 112, valor significativamente superior ao tamanho amostral calculado anteriormente.

3.3. COLETA DOS DADOS

Considerando o cenário e a amostra da pesquisa, foram selecionadas empresas registradas como ativas através da Prefeitura municipal de Pinhalzinho, Santa Catarina.

O questionário é uma das formas mais utilizadas para trazer informações que refletem a realidade de cada pesquisado. Dessa maneira, o questionário conta com 18 perguntas fechadas que pretendem identificar se a empresa utiliza ou não o planejamento financeiro, as práticas de planejamento financeiro, os desafios enfrentados e os impactos percebidos no crescimento empresarial através do planejamento financeiro.

O questionário (Apêndice A), foi aplicado por meio eletrônico, utilizando a plataforma *Google Forms*, o qual foi compartilhado aos gestores das micro e pequenas empresas através dos *E-mails* e números de *Whatsapp* disponibilizados por meio do relatório encaminhado pela prefeitura do município. O questionário realizado ficou disponível aos gestores pelo tempo de um mês, entre as datas 11/09/2025 a 11/10/2025, sendo que o envio do link para respostas foi encaminhado em seções, na primeira seção foi disponibilizado através do *E-mail* para todas as empresas, na segunda seção foi encaminhado *E-mail* novamente, porém, deixando

de fora as empresas que haviam sido identificadas como respondidas. Após um prazo de 15 dias, foi avaliado quais empresas não haviam respondido ao link, sendo encaminhado mensagem via *Whatsapp* solicitando resposta, após o prazo dos 30 dias foi feito o encerramento do recebimento de respostas no questionário.

A coleta dos dados teve como principal objetivo obter informações consistentes que permitissem compreender a influência do planejamento financeiro no crescimento das micro e pequenas empresas localizadas no município de Pinhalzinho, Santa Catarina, conforme os objetivos específicos deste estudo.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desta pesquisa foi efetuada através da classificação sistêmica desses dados, antes da análise e interpretação, os dados deverão seguir os seguintes passos: seleção, codificação e tabulação Marconi e Lakatos (2003).

Mediante a obtenção das respostas dos gestores, foram separadas e organizadas buscando assegurar a consistência e a coerência dos dados para posterior interpretação.

A análise foi procedida pela orientação dada pelos objetivos da pesquisa. Assim, busca-se identificar as práticas de planejamento financeiro utilizadas pelas empresas participantes, relacionar os elementos do planejamento financeiro às evidências de crescimento dos negócios e apontar os principais desafios financeiros enfrentados pelas micro e pequenas empresas, com foco em dificuldades de planejamento.

O processo analítico também envolveu a comparação dos dados coletados com as teorias discutidas na revisão de literatura. Considera-se como os autores abordaram temas como planejamento e gestão financeira, planejamento de curto e longo prazo, índices financeiros e as características das micro e pequenas empresas no Brasil. Essa comparação foi fundamental para entender se as práticas observadas nas empresas de Pinhalzinho - SC estão alinhadas com as recomendações da literatura ou se há lacunas e deficiências que podem afetar o crescimento dos negócios.

Assim, a análise dos dados não descreve apenas a realidade das micro e pequenas empresas do município, mas também busca interpretá-la observando as teorias apresentadas, visando atingir o objetivo geral da pesquisa: compreender a influência do planejamento financeiro no crescimento dessas empresas.

4. APRESENTAÇÃO DE DADOS E RESULTADOS

Este capítulo apresenta, analisa e discute os resultados obtidos a partir dos dados coletados por meio de questionário respondido por 112 micro e pequenas empresas localizadas no município de Pinhalzinho – SC, no ano de 2025. As análises foram conduzidas com base nos objetivos específicos do estudo, buscando estabelecer relações entre o nível de utilização das ferramentas de planejamento financeiro e o crescimento das MPEs do município.

A estrutura deste capítulo está organizada em quatro seções. A primeira seção apresenta os indicadores gerais sobre o perfil das empresas pesquisadas, abordando aspectos como tempo de existência, setor de atuação e utilização do planejamento financeiro. A segunda seção trata da adoção do planejamento financeiro e da gestão financeira, quais as principais ferramentas utilizadas e em que o planejamento financeiro contribui para o desenvolvimento organizacional. A terceira seção analisa a relação entre o uso do planejamento financeiro e o crescimento das empresas. Por fim, a quarta seção discute os desafios financeiros enfrentados pelas empresas, destacando a importância da adoção de práticas estruturadas de gestão e controle financeiro como instrumento de sustentabilidade e competitividade empresarial.

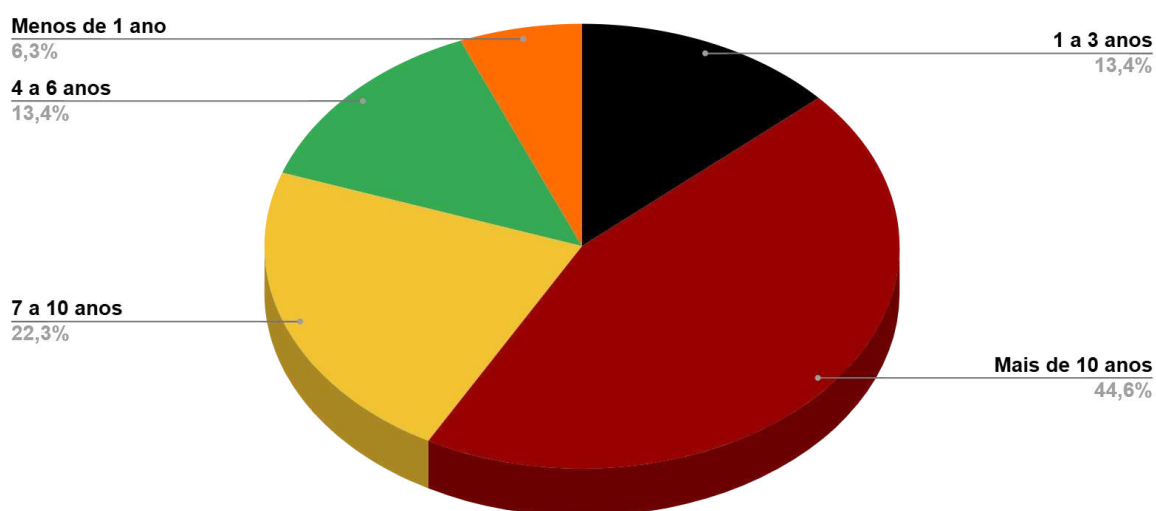
4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS OBJETO DA PESQUISA

As empresas respondentes desta pesquisa estão concentradas, em sua maioria, no setor de serviços, totalizando 72 organizações, (64,29% das empresas). Em seguida, aparecem o comércio, com 27 empresas (24,11%), a indústria, com 11 empreendimentos (9,82%), além de 2 negócios que atuam de forma híbrida, integrando mais de um segmento econômico. Esse perfil reflete a realidade brasileira, em que o setor de serviços se destaca como o principal motor das micro e pequenas empresas. De acordo com o SEBRAE (2021), o setor de serviços concentra a maior proporção de pequenos negócios do país, reunindo aproximadamente 41% das micro e pequenas empresas brasileiras, o que reforça sua importância na economia nacional e seu papel estratégico no desenvolvimento local.

No que se refere ao tempo de atuação, observa-se por meio do gráfico 01, que 44,6% das empresas do município possuem mais de 10 anos de atividade,

indicando um nível significativo de tempo no mercado. Em seguida, destacam-se as empresas com 7 a 10 anos de atuação (22,3%). Esses dados evidenciam que boa parte das empresas já superou o período considerado mais crítico para sobrevivência.

Gráfico 01 – Tempo de atividade da empresa



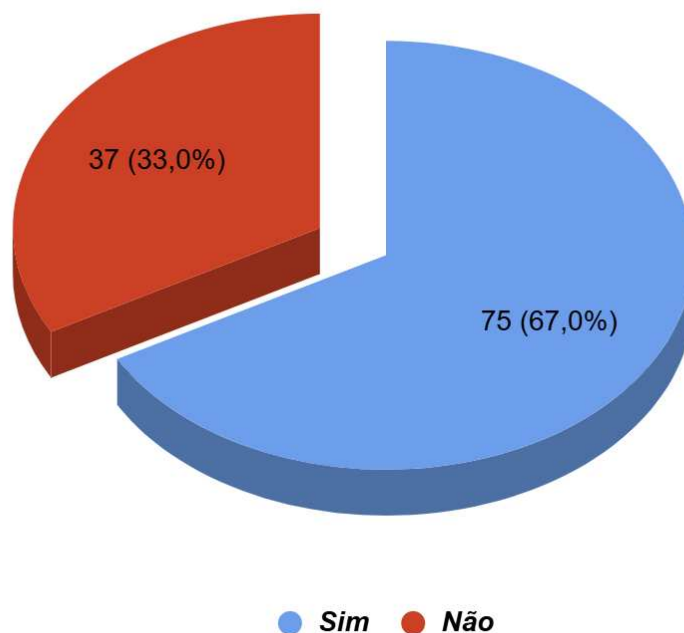
Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Este resultado dialoga com o diagnóstico do SEBRAE (2023), que aponta maiores níveis de mortalidade empresarial nos primeiros anos de atividade. Aponta que 21,6% das microempresas encerram suas operações antes de completar 5 anos, enquanto entre as Empresas de Pequeno Porte a taxa é de 17%. Ou seja, quanto maior o tempo de atuação, maior a probabilidade de a empresa já ter consolidado utilizações mínimas de gestão, inclusive as expostas nesse trabalho sobre planejamento financeiro.

Assim, ao caracterizar o perfil das empresas respondentes, percebe-se que, embora grande parte delas já tenha superado o período crítico de sobrevivência inicial, o desafio de manter a organização financeiramente sustentável permanece, como exposto no gráfico 02, 37 delas não realizam nenhum tipo de planejamento financeiro, mostrando que ainda existe um número expressivo de empreendedores

que realizam suas atividades sem um planejamento estruturado, que pode comprometer o crescimento do negócio.

Gráfico 02 – Realização de algum planejamento financeiro na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A ausência de práticas financeiras formais confirma as observações de Félix (2023), que atribui a falência de muitas empresas à falta de planejamento estratégico e à carência de informações precisas sobre a realidade financeira da organização.

Essa discussão reforça a importância do planejamento financeiro como instrumento de sobrevivência e competitividade, especialmente diante do fato de que a maioria das empresas participantes já possui considerável tempo de atuação no mercado. Conforme estudo anterior de Da Silva (2025), revela uma disparidade significativa entre o reconhecimento da importância do planejamento financeiro e sua efetiva implementação nas empresas analisadas. Mostrando que, apesar do conhecimento acumulado, a ausência de um controle financeiro e de práticas de gestão adequadas pode colocar em risco a continuidade dessas organizações, tornando-as vulneráveis a oscilações econômicas, imprevistos e falhas no fluxo de caixa.

A fim de compreender a relação entre o ramo de atividade das empresas e a utilização do planejamento financeiro, a Tabela 02 apresenta a distribuição das micro e pequenas empresas pesquisadas conforme seu setor de atuação e a adoção de práticas de planejamento financeiro conforme seu tempo de atuação.

Tabela 02 – Ramo de atividade e utilização do planejamento financeiro na empresa

Setor e Utilização	Tempo de Utilização do Planejamento					Total
	1 a 3 anos	4 a 6 anos	7 a 10 anos	Mais de 10 anos	Menos de 1 ano	
Comércio						
Não						5
Sim	4	1	7	8	2	22
Indústria						
Não						4
Sim		2		5		7
Serviço						
Não						26
Sim	6	11	6	21	2	46
Comércio, Indústria, Serviço						
Não						2

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao analisar a relação entre o setor de atuação, o tempo de existência das empresas e a adoção do planejamento financeiro, observa-se que o setor de serviços concentra o maior número de organizações que afirmam realizar algum tipo de planejamento financeiro. Dos empreendimentos desse setor de atuação, 46 empresas declararam realizar o planejamento, enquanto 26 afirmaram não o adotar. Esse resultado reforça a importância dessa ferramenta na gestão e continuidade empresarial, especialmente nesse setor caracterizado por intensa concorrência.

Nota-se que as empresas com mais de 10 anos de atuação, em todos os setores, apresentam maior propensão à utilização do planejamento financeiro. Esse comportamento indica que a longevidade empresarial está associada à capacidade de planejamento e controle financeiro, visto que empresas que se estruturam financeiramente tendem a suportar melhor os desafios do mercado e períodos de instabilidade econômica. De acordo com Gitman (2010), o planejamento financeiro permite prever necessidades futuras de recursos, otimizar investimentos e evitar

desequilíbrios de caixa, aspectos fundamentais para a sustentabilidade das organizações.

De forma oposta, observa-se que as empresas com menor tempo de atuação, a menos de 1 ano ou 1 a 3 anos de atuação, predominante no setor de serviços, apresentam uma grande proporção de negócios que não realizam planejamento financeiro. Essa ausência pode refletir a falta de experiência administrativa ou a priorização de atividades operacionais em relação às práticas de gestão. Conforme Félix (2023), muitos empreendedores iniciam suas atividades sem conhecimentos adequados sobre finanças empresariais, o que resulta em falhas no controle de receitas, custos e fluxo de caixa, fatores que comprometem diretamente a continuidade da empresa.

Esses resultados vão ao encontro da visão de Lacombe e Heilborn (2010) que destacam o planejamento financeiro como um instrumento essencial para a tomada de decisão, permitindo que o gestor antecipe riscos e alinhe os objetivos organizacionais com as condições econômicas do ambiente externo. Assim, quanto mais estruturado e formalizado for o planejamento, maior será a capacidade da empresa de se adaptar e prosperar no longo prazo.

Portanto, a análise demonstra que o planejamento financeiro é um fator essencial para a continuidade e o sucesso das micro e pequenas empresas. As organizações que adotam práticas de gestão financeira tendem a apresentar maior estabilidade e longevidade, enquanto aquelas que ignoram essa ferramenta estão mais suscetíveis a riscos de encerramento prematuro.

4.2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO E GESTÃO FINANCEIRA ADOTADOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

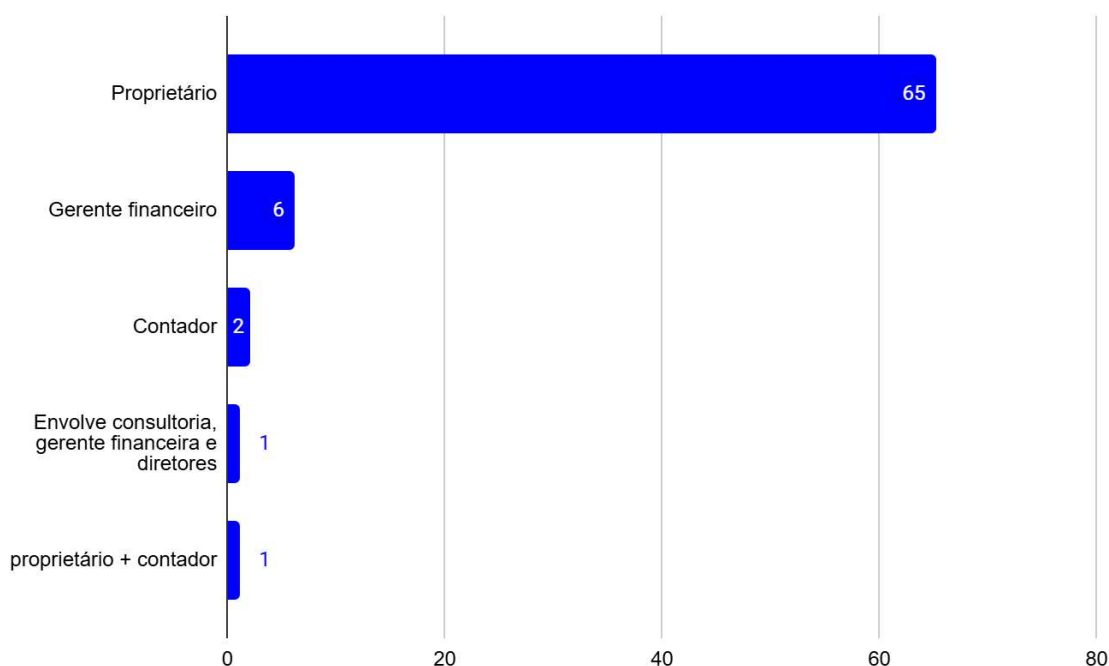
A análise dos dados referentes ao planejamento financeiro e gestão financeira utilizados pelas empresas foi conduzida a partir das respostas dos participantes que afirmaram realizar algum tipo de planejamento em suas empresas, conforme apresentado anteriormente apenas 67% da amostra o realizam, sendo 75 micro e pequenas empresas.

Esta parte do trabalho concentrou-se nas respostas referentes à realização do planejamento financeiro pelas micro e pequenas empresas participantes. Os dados

indicam que uma parcela significativa dos empreendedores reconhece alguma utilização do planejamento financeiro, mas não há adoção completa. Isso evidencia uma lacuna entre o conhecimento teórico sobre gestão financeira e sua aplicação prática no dia a dia das MPE, conforme já alertavam Hoji (2017), ao ressaltar que, nas micro e pequenas empresas, a ausência de controle sistemático tende a gerar decisões baseadas na intuição do gestor, o que aumenta o risco de desequilíbrio financeiro e reduz a capacidade de crescimento sustentável.

Evidência dessa percepção é mostrada no gráfico 3 onde o planejamento financeiro é, em sua maioria, realizado diretamente pelos próprios proprietários das empresas, revelando uma característica marcante das micro e pequenas organizações: a centralização da gestão na figura do empresário. Essa prática evidencia a ausência de uma estrutura de decisão dentro da organização, há pouca utilização de profissionais especializados, como contadores, consultores financeiros ou colaboradores capacitados, apenas 10 empresas das 75 respondentes utilizam de profissionais especializados na área administrativa para a construção do planejamento financeiro de suas empresas.

Gráfico 03 – Responsável pelo planejamento financeiro da empresa



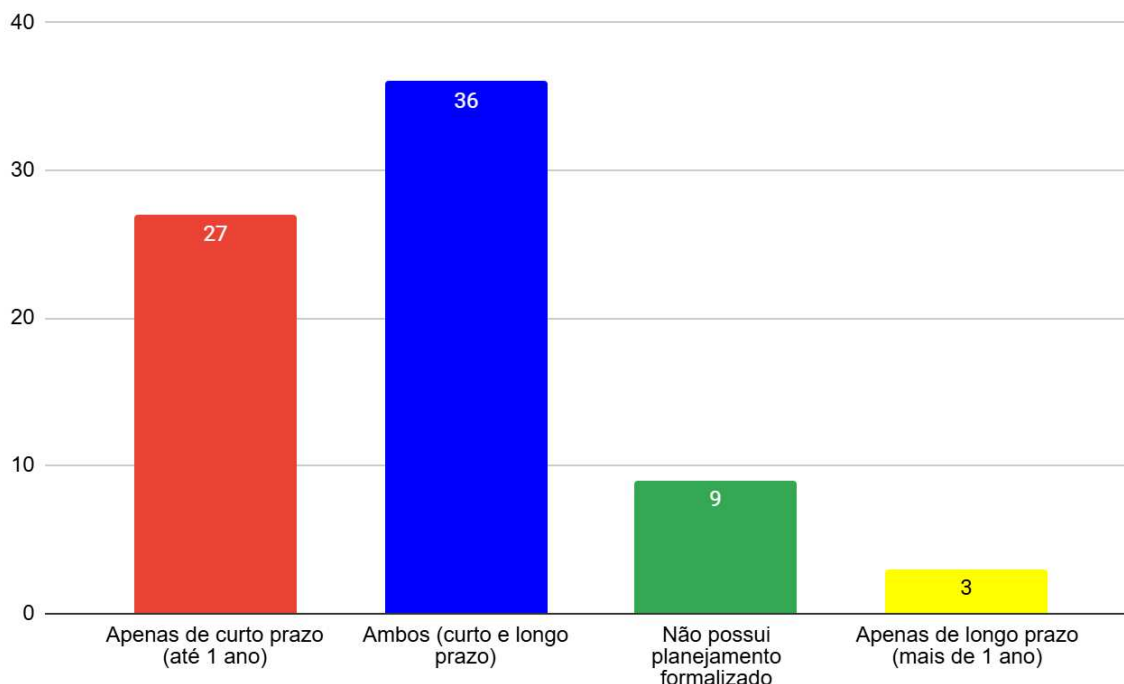
Fonte: Elaborado pela autora (2025)

De acordo com Santos *et al.* (2011), a centralização decorre do modelo de gestão predominante nas MPE, no qual o proprietário assume funções estratégicas, operacionais e financeiras, muitas vezes sem formação técnica específica. Essa centralização de papéis pode comprometer a qualidade das decisões e a eficiência dos controles internos.

Os resultados de pesquisas anteriores confirmam a tendência de que a falta de planejamento formal e de profissionais capacitados limita o uso de ferramentas financeiras, que é agravada quando as finanças pessoais do proprietário se misturam com as finanças empresariais. Da Silva (2025), traz que as principais dificuldades relatadas são a falta de conhecimento técnico, o uso de controles financeiros manuais e a não separação entre finanças pessoais e empresariais, que refletem uma fragilidade que compromete diretamente a capacidade de tomada de decisão, acesso ao crédito e resiliência frente a períodos de instabilidade.

O próximo aspecto analisado refere-se à frequência com que o planejamento financeiro é elaborado e revisado pelas micro e pequenas empresas da amostra, o gráfico 4 mostra a periodicidade da realização do planejamento financeiro dessas empresas e o gráfico 5 a frequência de revisão, demonstrando que a maioria das MPEs questionadas seguem o planejamento necessário, neste quesito.

Gráfico 04 – Periodicidade da realização do planejamento financeiro na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Como exemplo, é possível verificar que a maioria das empresas, 36 delas, realizam tanto planejamento financeiro de curto quanto de longo prazo, demonstrando uma preocupação com a estabilidade instantânea e com a sustentabilidade futura do negócio. Conforme Lucion (2005), a integração entre o planejamento financeiro de curto e longo prazo é fundamental para a sustentabilidade empresarial, pois o primeiro sustenta as ações imediatas enquanto o segundo orienta o crescimento estratégico da organização.

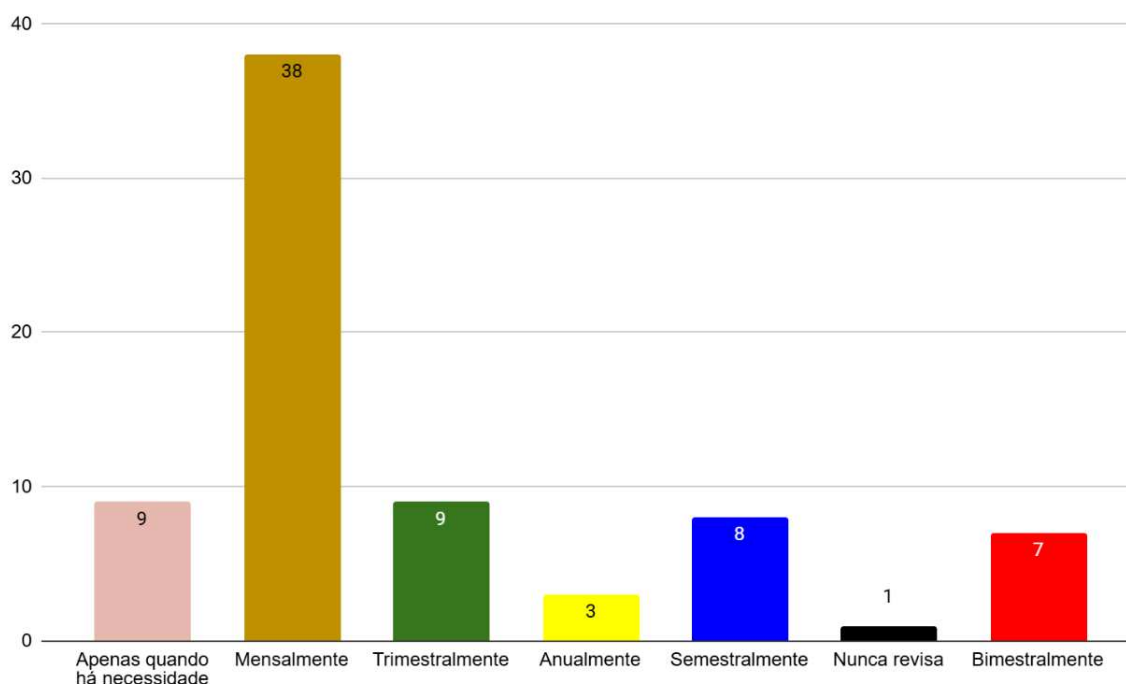
Por outro lado, 27 empresas, grande número do total, afirmaram realizar apenas planejamento financeiro de curto prazo, o que pode indicar uma postura voltada à resolução de demandas imediatas, como gestão de fluxo de caixa, contas a pagar e a receber e liquidez. Capel e Martins (2012) e Ramos e Oliveira (2013) apontam sobre a importância do planejamento financeiro de curto prazo, assegurando o equilíbrio entre ativos e passivos circulantes, evitando falhas na operação diária. No entanto, a ausência de uma visão de longo prazo limita o potencial de crescimento e a capacidade de antecipar desafios futuros.

Verifica-se ainda que 9 empresas da amostra afirmaram não possuir um planejamento financeiro formalizado, o que representa uma parcela significativa e preocupante entre as micro e pequenas empresas analisadas. A ausência da prática de planejamento formalizado indica fragilidade na gestão financeira, uma vez que sem um plano estruturado torna-se mais difícil definir metas, controlar resultados e antecipar possíveis pendências financeiras. Essas organizações tendem a tomar decisões de forma intuitiva e imediata, sem base em projeções ou análises, o que compromete a eficiência e a sustentabilidade do negócio.

Nesse sentido, fica evidente que as empresas que realizam ambos os tipos de planejamento tendem a apresentar maior maturidade financeira e capacidade de adaptação às mudanças do ambiente econômico. Para as micro e pequenas empresas, essa utilização é ainda mais relevante, pois possibilita alinhar metas, recursos e estratégias, fortalecendo sua competitividade e aumentando suas chances de permanência no mercado.

Com o objetivo de analisar a forma como o planejamento financeiro é executado ao longo do tempo nas micro e pequenas empresas pesquisadas, o Gráfico 05 apresenta a frequência com que os gestores realizam a revisão do planejamento financeiro em suas organizações.

Gráfico 05 – Frequência de revisão do planejamento financeiro da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A frequência de revisão do planejamento também se mostra um fator determinante para a eficácia do processo. Conforme Sanvicente e Santos (1983), planejar é uma tentativa de prever as ocorrências futuras e preparar-se para agir, o que exige um acompanhamento constante das variáveis que afetam o desempenho financeiro.

Desse modo, das empresas analisadas, observa-se que 38 organizações realizam a revisão do planejamento mensalmente, o que representa a maior parcela da amostra. Isso demonstra uma preocupação contínua com o controle e atualização das informações financeiras, permitindo ajustes rápidos diante das mudanças do mercado. Empresas que mantêm revisões mensais tendem a apresentar maior capacidade de adaptação e eficiência na execução do planejamento.

Por outro lado, 9 empresas afirmaram revisar apenas quando necessário, essa não realização de revisões pode impedir a identificação de problemas e dificultar a reparação dos desvios de orçamento/prejuízos. Adicionalmente, 9

organizações fazem revisão trimestral, 8 semestralmente, 7 bimestralmente e 1 anualmente. Verifica-se, portanto, que a maior parte das empresas tem em mente a necessidade da revisão frequente, ao passo que uma menor parte ainda mantém longos intervalos entre uma revisão e outra, o que pode levar a uma ineficiência do planejamento financeiro.

Esses dados reforçam que a frequência das revisões está relacionada à maturidade do planejamento e da gestão financeira, quanto maior for a recorrência do acompanhamento, maior será o controle sobre as finanças e maior será a capacidade de garantir a continuidade do negócio, principalmente em momentos de incertezas econômicas.

A adoção de planejamento financeiro e gestão financeira pelas micro e pequenas empresas é feita através de ferramentas de controle. Assim, no que se refere às ferramentas de controle financeiro, observa-se que há a adoção de diferentes instrumentos para acompanhar suas finanças.

Entre as ferramentas mais recorrentes, destacam-se o uso de planilhas em Excel ou Google Sheets (22,7%), que representam uma alternativa acessível para o registro e a análise de dados financeiros. Essa ferramenta permite o controle de receitas, despesas e projeções, bastante utilizada por empresas que não dispõem de sistemas automatizados. Em seguida, verifica-se que 17,3% das empresas realizam anotações manuais, o que evidencia a utilização de métodos tradicionais e informais de controle. Essa utilização permite um nível baixo de acompanhamento, as anotações manuais aumentam o risco de erros, dificultam a análise de resultados e limitam a capacidade de planejamento. Do montante, 9,3% das empresas utilizam softwares de contabilidade, o que demonstra a busca por processos mais estruturados e integrados de gestão financeira. O uso de sistemas informatizados possibilita maior precisão, automatização de cálculos e geração de relatórios, favorecendo o controle e a tomada de decisão.

Além disso, observa-se que algumas empresas fazem conjugação entre planilhas de excel e softwares contábeis, ou contam com o acompanhamento elaborado por consultorias financeiras, o que revela um esforço para aprimorar o controle financeiro e profissionalizar a gestão.

Em relação às ferramentas contábeis utilizadas de forma regular, nota-se que o controle de contas a pagar e a receber é o mais utilizado, estando presente em 67 empresas da amostra. Em seguida, o fluxo de caixa é adotado por 55 empresas, seguido pela Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) em 50 empresas, o controle de estoques em 25 e o balanço patrimonial em 20 empresas. Esses resultados demonstram que, embora a maioria das organizações reconheça a importância do controle financeiro cotidiano, ainda há uma lacuna no uso de ferramentas contábeis mais complexas e estratégicas, como o balanço patrimonial e a DRE, que fornecem uma visão mais ampla e profunda da situação econômica da empresa.

Entre as ferramentas mais empregadas, o fluxo de caixa destaca-se como essencial para o acompanhamento da liquidez e do equilíbrio financeiro, oferecendo ao gestor condições de avaliar a capacidade de pagamento e otimizar o uso dos recursos disponíveis, como fundamentou Silva (2018). A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial também exercem papel fundamental na gestão das MPEs, pois possibilitam compreender a situação econômica e patrimonial da empresa. Conforme Costa *et al.* (2023), a DRE fornece informações que permitem aos gestores avaliar o desempenho e orientar decisões estratégicas, enquanto o Balanço Patrimonial, segundo Matarazzo (2019), apresenta a posição financeira da organização em determinado momento, mostrando a composição de seus bens, direitos e obrigações.

De modo geral, o uso combinado dessas ferramentas contábeis fortalece o planejamento e o controle financeiro, oferecendo uma visão mais completa da saúde econômica da empresa.

Na seguinte avaliação do planejamento financeiro e gestão financeira adotados pelas MPEs é a utilização de indicadores financeiros, essa ferramenta é essencial para medir o desempenho e o resultado das organizações, servindo como base para uma gestão mais eficiente e estratégica.

Esses índices são amplamente utilizados por gestores, uma vez que permitem acompanhar o desempenho e analisar a evolução da organização ao longo do tempo. Chiavenato (2014) destaca quatro categorias principais de indicadores:

liquidez, rentabilidade, atividade e endividamento, cada uma voltada a um aspecto específico da saúde financeira empresarial.

Tabela 03 – Indicadores financeiros utilizados pelas empresas para avaliação do desempenho da empresa

Descrição	Quantidade	Percentual
Composição do Endividamento	11	7,53%
Giro do Ativo	12	8,22%
Liquidez Corrente	15	10,27%
Margem Líquida	24	16,44%
Rentabilidade do PL	12	8,22%
Necessidade de Capital de Giro	10	6,85%
ROI – Retorno sobre Investimento	17	11,64%
Taxa de Endividamento	9	6,16%
Não utiliza indicadores financeiros	35	23,97%
Outros	1	0,68%
Totais	146	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Conforme apresentado na tabela acima, observa-se que os indicadores mais utilizados pelas empresas da amostra, segundo os gestores, são a margem líquida (16,44%), a liquidez corrente (10,27%) e o retorno sobre o investimento - ROI (11,64%), demonstrando uma preocupação com a lucratividade e a capacidade de pagamento das obrigações. Também se destacam o giro do ativo e a rentabilidade do patrimônio líquido, ambos com 8,22%, que permitem avaliar a eficiência na utilização dos recursos e o retorno obtido sobre o capital próprio. Os índices de liquidez, conforme Matarazzo (2010) permitem medir a capacidade de pagamento das obrigações e analisar a solvência da empresa, sendo fundamentais para compreender sua estabilidade financeira.

Os índices de endividamento, segundo Marion (2007), são utilizados para analisar o nível de capital de terceiros aplicado na empresa, bem como a qualidade e o prazo dessas dívidas, entretanto, conforme demonstrado na tabela há uma baixa aderência a esse indicador, sendo que apenas 6,16% das empresas o utilizam.

É importante verificar que 23,97% das empresas afirmaram não utilizar indicadores financeiros, o que evidencia uma fragilidade na gestão financeira e na capacidade de análise de desempenho. Matarazzo (2010), destaca que os índices financeiros são instrumentos que fornecem uma visão ampla da situação econômica

e financeira da organização. Sua ausência impede que o gestor perceba sinais de alerta, como aumento do endividamento, queda na rentabilidade ou redução na liquidez. A longo prazo, essa falta de acompanhamento pode resultar em dificuldades financeiras em cumprir obrigações, perda de competitividade e até o encerramento das atividades.

Portanto, observa-se que o uso adequado dos indicadores financeiros possibilita às micro e pequenas empresas acompanhar seu desempenho, identificar fragilidades e orientar o planejamento financeiro de forma mais assertiva.

No último aspecto analisado estão as estratégias utilizadas no planejamento e gestão financeira das MPEs, conforme tabela 04, que apresenta as estratégias ou instrumentos utilizados.

Tabela 04 – Estratégias ou instrumentos utilizados no planejamento e gestão financeira da empresa

Descrição	Quantidade	Percentual
Plano financeiro de curto e longo prazo	39	15,54%
Projeções periódicas de vendas	35	13,94%
Controle de contas a pagar e a receber	55	21,91%
Acompanhamento diário do saldo de caixa	37	14,74%
Manutenção de reserva de capital	21	8,37%
Negociação de prazos com fornecedores e clientes	29	11,55%
Orçamentos	27	10,76%
Demonstrações financeiras	0	0,00%
Não utiliza estratégias ou instrumentos	8	3,19%
Outros	0	0,00%
Totais	251	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

É notável que as principais estratégias e instrumentos utilizados são, respectivamente, o controle de contas a pagar e a receber (21,91%), o plano financeiro de curto e longo prazo (15,54%) e o acompanhamento diário do saldo de caixa (14,74%). Esses resultados evidenciam que as empresas, em sua maioria, procuram manter a organização das movimentações financeiras e o equilíbrio entre receitas e despesas, dando mais importância ao controle operacional e à liquidez imediata, demonstrando uma atitude de gestão financeira reativa e de curto prazo,

com ênfase no controle de fluxo de caixa, em detrimento de uma visão mais ampla e preditiva das finanças.

Depois, aparecem as projeções periódicas de vendas (13,94%) e os orçamentos (10,76%), que são instrumentos relevantes para o planejamento do futuro financeiro da organização. O uso dessas ferramentas torna possível determinar cenários, antecipar necessidades de capital e ajustar estratégias de investimento, permitindo maior adaptação frente à oscilação do mercado.

As práticas de manter reserva de capital (8,37%) e negociar prazos com fornecedores e clientes (11,55%) reforçam a importância das estratégias voltadas à liquidez e à saúde financeira do curto prazo. Tais medidas funcionam como mecanismos de segurança que permitem enfrentar imprevistos e manter a estabilidade operacional.

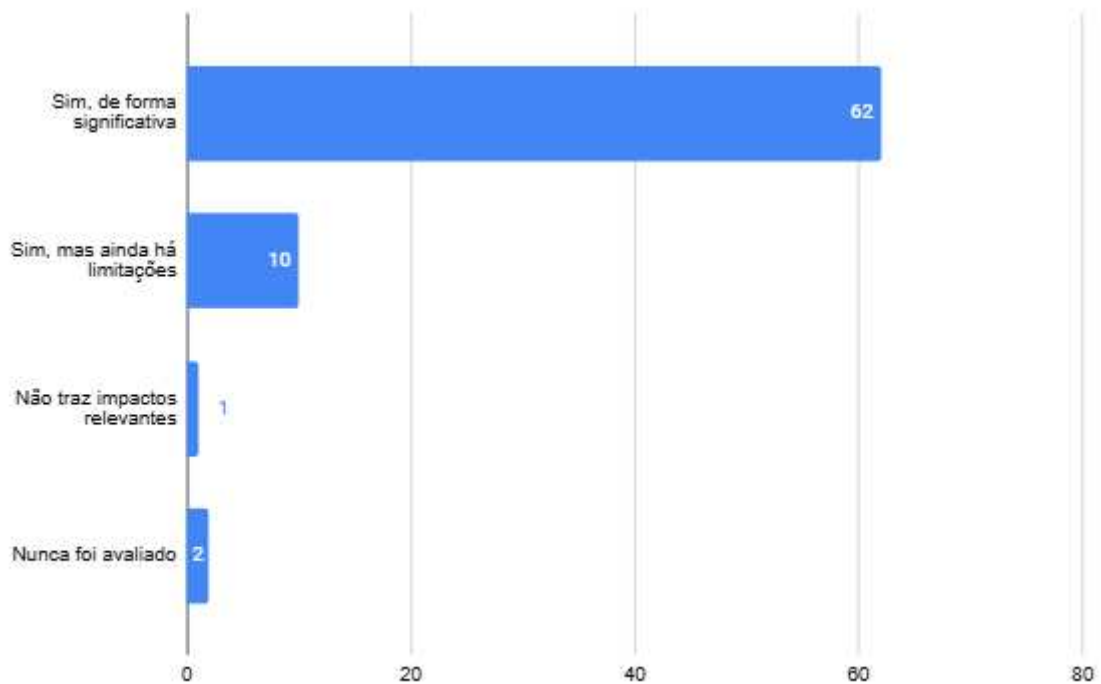
Por outro lado, o fato de 3,19% das empresas afirmarem não utilizar estratégias ou instrumentos financeiros confirma a existência de um grupo ainda vulnerável e desorganizado em termos de gestão financeira, caracterizado, em grande parte, pela centralização das decisões no proprietário e pela utilização de métodos manuais de controle, como anotações em cadernos ou planilhas simples. A análise dos dados demonstra que, nesse grupo, predominam empresas em que o próprio empreendedor realiza o planejamento financeiro, confirmando o modelo de gestão intuitivo e pouco sistematizado encontrado em muitas micro e pequenas empresas. Além disso, observa-se que essas organizações não utilizam indicadores financeiros nem ferramentas contábeis mais estruturadas, como DRE ou balanço patrimonial, limitando-se a acompanhar as entradas e saídas de caixa. Esse comportamento mostra uma dependência de práticas informais e a ausência de processos analíticos de apoio à tomada de decisão, o que pode comprometer a capacidade de avaliar resultados, encontrar oportunidades de melhoria e prever riscos.

4.3. RELAÇÃO ENTRE O USO DO PLANEAMENTO FINANCEIRO E SUAS FERRAMENTAS COM O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS

Nesta seção, buscou-se analisar a percepção dos respondentes quanto à contribuição do planejamento financeiro para o crescimento de suas empresas.

Conforme demonstrado no Gráfico 06, a maioria expressiva dos participantes (82,66%) afirmou que o planejamento financeiro contribui de forma significativa para o desenvolvimento e expansão do negócio. Outros 13,33% reconhecem sua importância, mas apontam limitações na aplicação prática. Apenas uma parcela mínima (1,33%) declarou que o planejamento não traz impactos relevantes, enquanto 2,66% afirmaram nunca ter avaliado essa relação.

Gráfico 06 – Contribuição do planejamento financeiro no crescimento da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

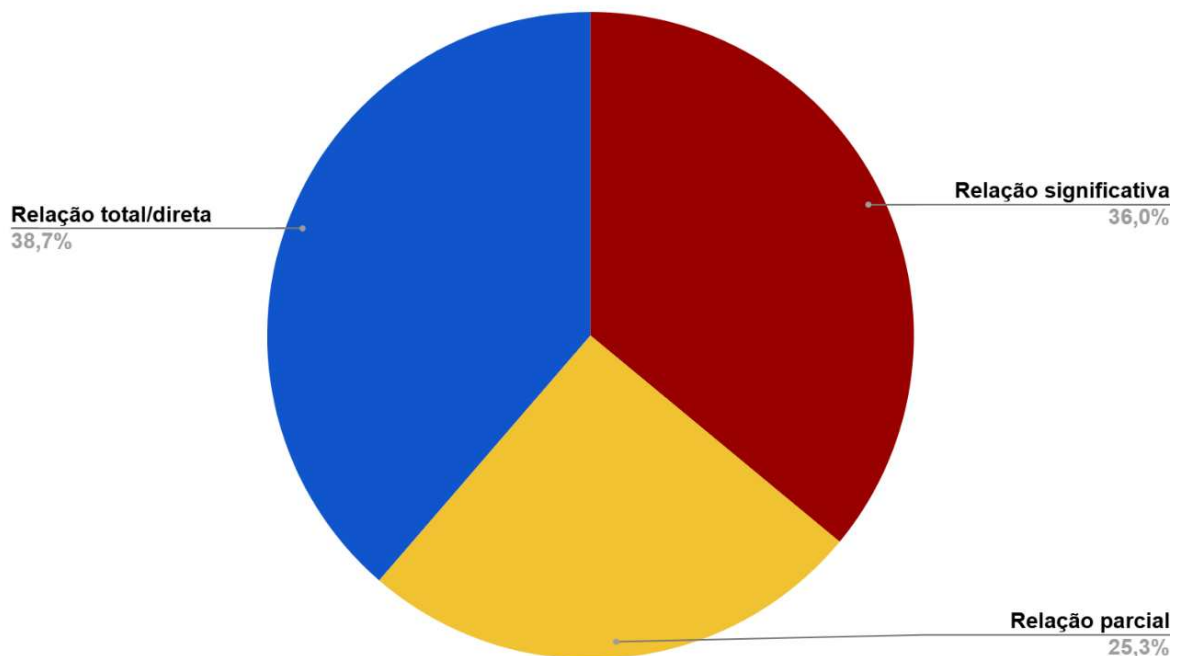
Esse resultado reforça a importância de capacitar os gestores para o uso adequado das ferramentas financeiras, visto que apenas o reconhecimento teórico da relevância do planejamento não é suficiente para gerar resultados concretos. Lacombe e Heilborn (2010) destacam sobre como o papel do planejamento deve ser considerado um instrumento essencial para orientar ações e decisões de forma antecipada, estabelecendo rumos e metas claras. A percepção positiva dos gestores reforça que o planejamento financeiro, quando aplicado corretamente, permite reduzir incertezas e aumentar os benefícios administrativos.

Um aspecto relevante observado é que cinco dos nove respondentes que afirmaram não possuir planejamento formalizado também reconheceram que o planejamento financeiro influencia positivamente o crescimento organizacional. Essa

contradição demonstra, conforme Migliato (2004) e Machado (2008), que o problema muitas vezes não está no desconhecimento da importância do planejamento, mas na falta de prática e sistematização. Dessa forma, os empresários compreendem o valor teórico do planejamento, mas não têm processos ou ferramentas adequadas para integrá-lo à rotina do negócio. Esse dado revela uma incoerência entre a percepção e a prática: embora esses gestores reconheçam o valor do planejamento, ainda não o aplicam de forma estruturada em suas rotinas empresariais.

Assim, os resultados indicam que o reconhecimento da importância do planejamento financeiro, embora presente, ainda não se converte em práticas efetivas de gestão. Para que o efeito positivo seja total, é necessário que o planejamento deixe de ser apenas uma intenção e se torne uma prática formal, estruturada e integrada às decisões estratégicas da empresa, conforme defendem SEBRAE (2023) ao tratarem o planejamento como instrumento fundamental de sustentabilidade e organização financeira.

Gráfico 07 – Relação entre o planejamento financeiro realizado e crescimento da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A partir dos dados apresentados no gráfico acima, observa-se que há uma percepção por parte dos respondentes positiva sobre a relação entre o planejamento financeiro e o crescimento empresarial. Do total de respondentes, 38,7% consideram que existe uma relação total ou direta, enquanto 36% afirmaram que a relação é significativa, embora não integral. Já 25,3% apontam uma relação parcial, o que indica que, embora o planejamento financeiro esteja presente, ele pode não estar sendo aplicado de maneira completa ou eficiente.

A predominância das respostas que indicam uma relação total ou significativa entre o planejamento financeiro e o crescimento da empresa reforça que o uso consistente de ferramentas de planejamento financeiro e gestão financeira contribui diretamente para a melhoria do desempenho organizacional. Observa-se que grande parte das empresas participantes faz uso de instrumentos como planilhas eletrônicas, sistemas ERP, demonstrativos de resultados (DRE) e controles de fluxo de caixa, o que evidencia uma busca por maior precisão e controle sobre as finanças. Essas ferramentas permitem o registro de dados e a análise comparativa entre metas projetadas e resultados alcançados, facilitando a tomada de decisão e o redirecionamento de estratégias quando necessário.

Assim, os resultados apresentados no Gráfico 07 confirmam que o uso efetivo das ferramentas de gestão financeira é um fator determinante para a percepção positiva sobre o planejamento financeiro e, conseqüentemente, para o crescimento sustentável das empresas analisadas.

Por outro lado, a presença de respostas que indicam uma relação apenas parcial sugere que nem todas as empresas estão utilizando o planejamento financeiro de forma estratégica. Em muitos casos, as práticas podem estar restritas a controles básicos ou rotinas de curto prazo, sem a devida integração com os objetivos de crescimento e investimento. Isso pode refletir limitações de conhecimento técnico, carência de ferramentas adequadas ou ausência de acompanhamento contínuo dos resultados financeiros.

Essa constatação reforça o argumento de Felix (2023) e Filippin *et al.* (2012 *Apud* Gonçalves, 2022), de que a falta de formalização e controle é um dos principais fatores que limitam o crescimento e a sobrevivência das micro e pequenas

empresas. Assim, o desafio não é apenas reconhecer a importância do planejamento financeiro, mas garantir sua execução de forma disciplinada, acompanhada e avaliada.

Com o intuito de identificar de que forma o planejamento financeiro tem contribuído para o crescimento das micro e pequenas empresas pesquisadas, a Tabela 05 apresenta os principais aspectos organizacionais e financeiros nos quais o planejamento exerceu maior influência, segundo a percepção dos gestores.

Tabela 05 – Aspectos em que o planejamento financeiro mais contribuiu para o crescimento da empresa

Descrição	Quantidade	Percentual
Aumento do faturamento	34	15,67%
Maior capacidade de investimento (ampliação da estrutura)	37	17,05%
Melhoria na gestão de custos	49	22,58%
Organização financeira (Recebimentos e Pagamentos)	54	24,88%
Redução de dívidas	25	11,52%
Escolha das melhores aplicações financeiras	17	7,83%
Outros	1	0,46%
Totais	217	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Conforme demonstrado na Tabela 05, os respondentes que realizam planejamento financeiro dizem que os principais aspectos em que o planejamento financeiro mais contribuiu para o crescimento das empresas estão relacionados à organização financeira (24,88%), à melhoria na gestão de custos (22,58%) e ao aumento da capacidade de investimento (17,05%). Esses resultados evidenciam que o planejamento financeiro, quando aplicado de forma estruturada, atua diretamente na eficiência operacional e na capacidade de crescimento sustentável das organizações.

O fato de a organização financeira aparecer como o aspecto mais citado pelos respondentes indica que o planejamento contribui para o controle de recebimentos e pagamentos, proporcionando maior clareza sobre o fluxo de caixa e as necessidades de capital. De acordo com Braga (1992) e Ross *et al.* (2002), o planejamento financeiro atua como um elo integrador entre metas, estratégias e

resultados, e a utilização de ferramentas adequadas potencializa esse papel, transformando informações financeiras em suporte efetivo para a gestão.

A melhoria na gestão de custos, destacada por 22,58% dos participantes, reforça a importância do planejamento financeiro como ferramenta de controle e avaliação do desempenho econômico. Conforme Pires (2024) e Marques (2008), a análise de custos e despesas por meio de demonstrativos financeiros, como o fluxo de caixa e a DRE, permite identificar desperdícios, projetar resultados e tomar decisões com base em dados concretos, promovendo maior eficiência e rentabilidade.

Outro ponto relevante é o aumento da capacidade de investimento (17,05%), que demonstra como o planejamento financeiro auxilia as empresas a direcionarem seus recursos para a expansão e a melhoria de sua estrutura. Essa evidência está em consonância com Gitman (1987) e Maximiano (2000) que ressaltam que o planejamento é a principal ferramenta para lidar com o futuro, permitindo que os gestores definam antecipadamente onde e como aplicar os recursos disponíveis de forma estratégica.

O aumento do faturamento, indicado por 15,67% dos respondentes, é um reflexo direto da adoção de práticas financeiras mais eficientes. Quando as empresas controlam seus custos, organizam suas finanças e planejam seus investimentos, tornam-se mais competitivas e capazes de ampliar seu volume de vendas. Essa relação está de acordo com o que destacam Matarazzo (2019) e Assaf Neto e Lima (2017), que destacam que o acompanhamento sistemático das demonstrações financeiras permite avaliar o desempenho econômico e identificar oportunidades de melhoria na rentabilidade.

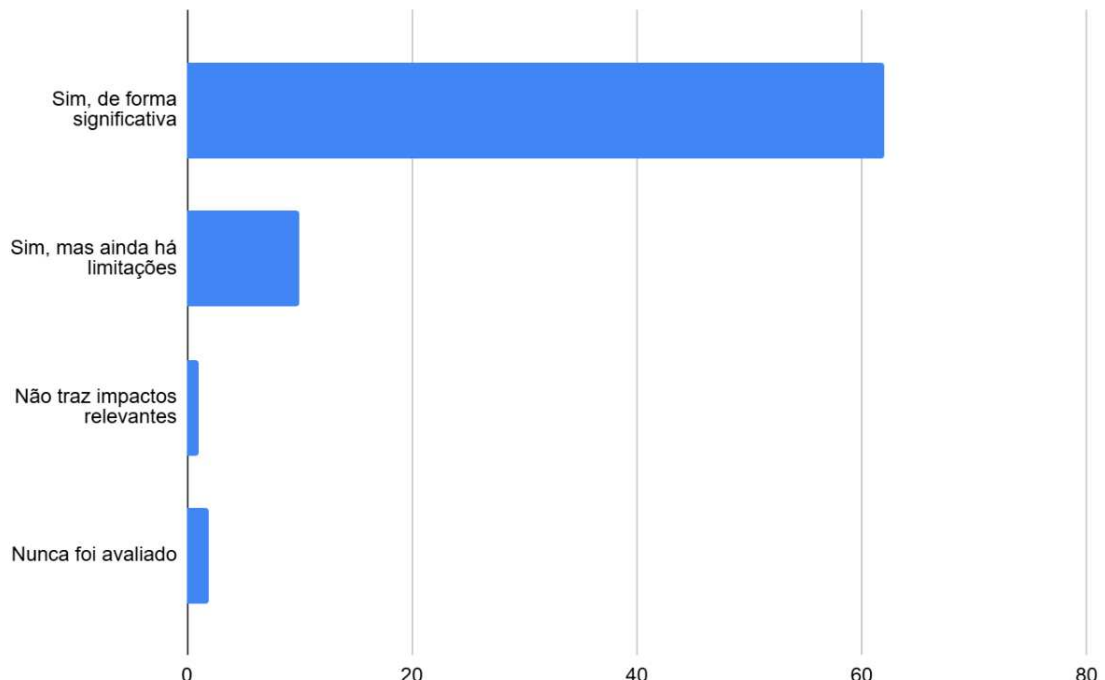
Embora em menor proporção, aspectos como a redução de dívidas (11,52%) e a escolha de melhores aplicações financeiras (7,83%) também foram mencionados, revelando que o planejamento contribui para uma gestão mais consciente do endividamento e para a busca de alternativas de investimento que maximizem o retorno do capital. Marques e Neto (2016) destacam que o planejamento financeiro, ao permitir o monitoramento contínuo das obrigações e

investimentos, assegura o controle das dívidas e a busca por aplicações mais rentáveis, promovendo o crescimento sustentável do negócio.

Portanto, os resultados da Tabela 05 reforçam que o planejamento financeiro vai além da simples previsão de receitas e despesas. Ele atua como um instrumento de gestão estratégica, possibilitando maior controle, eficiência e capacidade de investimento. Em consonância com o SEBRAE (2023), o planejamento financeiro é essencial para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, pois orienta decisões, promove equilíbrio financeiro e amplia as condições de crescimento no longo prazo.

Para analisar a percepção dos gestores quanto ao potencial do planejamento financeiro como ferramenta de apoio ao crescimento empresarial, o Gráfico 08 apresenta as respostas dos gestores sobre a utilização do planejamento financeiro no auxílio do crescimento da empresa.

Gráfico 08 – Caso utilizasse o planejamento financeiro o planejamento financeiro auxiliaria no crescimento da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O Gráfico 08 apresenta a percepção das empresas que não utilizam o planejamento financeiro sobre o quanto essa prática poderia auxiliar no crescimento

organizacional caso fosse adotada. Verifica-se que a maioria dos respondentes, cerca de 76%, acredita que o planejamento financeiro contribuiria de forma significativa para o desenvolvimento de suas empresas. Outros 13% reconhecem que haveria benefícios, embora com algumas limitações, enquanto apenas uma pequena parcela afirmou que o impacto seria irrelevante ou que nunca avaliou essa possibilidade. Esses resultados revelam que, mesmo entre os gestores que ainda não implementam o planejamento financeiro, existe consciência sobre seu valor estratégico.

Marion (2007) enfatiza que o planejamento financeiro não deve ser visto apenas como uma ferramenta de controle, mas como um instrumento de tomada de decisão estratégica, capaz de orientar o uso eficiente dos recursos e potencializar a lucratividade. Assim, a percepção positiva registrada entre os respondentes demonstra que há um entendimento conceitual sobre o papel do planejamento, mas ainda falta traduzi-lo em uma prática cotidiana e sistematizada.

O planejamento financeiro não é apenas um instrumento de controle, mas um mecanismo de transformação e sustentabilidade para as micro e pequenas empresas. Quando aplicado de forma estruturada, com uso de indicadores, revisões contínuas e integração com as demais áreas da gestão, ele potencializa o crescimento, melhora a competitividade e contribui para a consolidação das empresas no mercado.

4.4. DESAFIOS FINANCEIROS ENFRENTADOS QUE DIFICULTAM O CRESCIMENTO

Na última seção de perguntas, quando às empresas que realizam o planejamento financeiro foram questionadas se já enfrentaram dificuldades financeiras em algum momento, 81,3% das empresas afirmaram que sim, enquanto 18,7% relataram nunca ter passado por esse tipo de problema. Essa predominância revela que as limitações financeiras ainda são uma realidade recorrente entre micro e pequenas empresas, o que reforça a importância de práticas estruturadas de gestão e planejamento financeiro.

Identificando as estratégias adotadas pelas micro e pequenas empresas para enfrentar e superar dificuldades financeiras, os dados da tabela 06 apresentam as principais medidas implementadas pelos gestores diante desses desafios.

Tabela 06 – Medidas que foram adotadas para superar as dificuldades financeiras

Descrição	Quantidade	Percentual
Obtenção de crédito com terceiros (emprést./financ. etc.)	33	29,20%
Utilização de recursos próprios/patrimônio líquido	32	28,32%
Adoção de métodos de gestão e planejamento financeiro	28	24,78%
Renegociação com fornecedores/clientes	18	15,93%
Outros	2	1,77%
Totais	113	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao analisar as medidas adotadas para superar essas dificuldades, conforme apresentado na Tabela 06, observa-se que as soluções mais frequentes foram a obtenção de crédito com terceiros (29,20%) e a utilização de recursos próprios (28,32%). Essas estratégias indicam que muitas empresas ainda dependem de fontes externas, através de capital de terceiros ou do capital dos próprios sócios para equilibrar o fluxo de caixa em períodos de instabilidade. Essa dependência revela certa fragilidade na estrutura financeira das micro e pequenas empresas, especialmente diante da ausência de um planejamento financeiro robusto que permita a formação de reservas e a previsão de contingências. Felix (2023) destaca que a falência de muitas empresas decorre justamente da falta de planejamento estratégico, a ausência de relatórios confiáveis impede a elaboração de diagnósticos realistas sobre a situação econômica da empresa, comprometendo a execução de medidas preventivas e corretivas.

A adoção de métodos de gestão e planejamento financeiro (24,78%) aparece como uma medida relevante, revelando que parte dos gestores busca estruturar seus processos administrativos após enfrentar dificuldades. Esse comportamento confirma a ideia de que o planejamento financeiro muitas vezes surge como resposta à crise, quando deveria atuar como instrumento de prevenção e orientação estratégica.

Outro ponto importante a ser destacado é a renegociação com fornecedores e clientes (15,93%), que demonstra o esforço das micro e pequenas empresas em reorganizar seus compromissos financeiros sem comprometer a continuidade das operações. Essa prática evidencia o papel estratégico da gestão financeira não apenas como um instrumento de controle, mas também como uma ferramenta de relacionamento e negociação, essencial para a manutenção da liquidez e da credibilidade no mercado. Conforme Pires (2024, p. 406), uma gestão eficiente das obrigações permite que a empresa planeje seus desembolsos dentro dos prazos acordados, evitando atrasos que possam gerar juros, multas ou perda de confiança comercial, além de obter recursos suficientes para cobrir as despesas e manter o funcionamento regular do negócio.

Ademais, as micro e pequenas empresas ainda enfrentam desafios estruturais na condução de suas finanças, preferindo alternativas imediatas de alívio financeiro em detrimento de estratégias de longo prazo. Isso confirma as observações de Chiavenato (2014), segundo as quais o crescimento empresarial sustentável depende da capacidade de planejar, antecipar problemas e gerenciar recursos de forma integrada. Portanto, o enfrentamento das dificuldades financeiras deve estar associado à implementação contínua de métodos de controle, projeção e acompanhamento, consolidando o planejamento financeiro como um pilar de sobrevivência e expansão organizacional.

Os dados apresentados na tabela 07 trazem ao que os desafios enfrentados pelas empresas estão relacionados.

Tabela 07 – Principais desafios enfrentados pela empresa no planejamento financeiro

Descrição	Quantidade	Percentual
Falta de conhecimento técnico	13	13,13%
Dificuldade em prever receitas e despesas	29	29,29%
Falta de controle de fluxo de caixa	19	19,19%
Dificuldade em analisar dados para decisões	8	8,08%
Falta de ferramentas adequadas	10	10,10%
Ausência de relatórios financeiros	9	9,09%
Outros	11	11,11%
Totais	99	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Os desafios mais recorrentes são a dificuldade em prever receitas e despesas (29,29%), a falta de controle do fluxo de caixa (19,19%) e a falta de conhecimento técnico (13,13%). Tais fatores demonstram que a carência de capacitação e de ferramentas adequadas ainda representa uma barreira significativa à gestão financeira eficaz.

A inexistência de controles financeiros estruturados compromete a confiabilidade das informações e limita a capacidade de tomada de decisão, especialmente em pequenos negócios.

As principais dificuldades relatadas, como falta de conhecimento técnico, ausência de relatórios e ferramentas, e dificuldade em analisar dados demonstram a necessidade de investimento em capacitação gerencial e adoção de sistemas de controle financeiro. Justamente, ressalta Machado (2008), o planejamento financeiro propicia uma gestão mais eficaz. Consiste na análise do desenvolvimento financeiro de projetos e empresas, concluindo o detalhamento da estrutura de receitas, custos e despesas. Além disso, Assaf Neto e Lima (2017), a gestão financeira eficiente não depende apenas da disponibilidade de recursos, mas também da qualidade das decisões tomadas com base em informações precisas e tempestivas.

Por fim, constata-se que os desafios financeiros enfrentados pelas micro e pequenas empresas decorrem, em grande parte, da ausência de práticas estruturadas de controle e do limitado domínio técnico dos gestores sobre ferramentas de gestão financeira. A dependência de crédito de terceiros e o uso

constante de recursos próprios evidenciam a fragilidade do capital de giro e a carência de planejamento voltado ao futuro da organização. A falta de previsibilidade nas receitas e despesas, somada à dificuldade em manter um fluxo de caixa equilibrado, compromete a capacidade dessas empresas de reagir a imprevistos e de aproveitar oportunidades de crescimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu compreender que o planejamento financeiro é um elemento essencial para o crescimento e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas de Pinhalzinho - SC.

As empresas que adotam práticas de gestão financeira têm melhores condições de estabilidade, capacidade de investimento e controle de custos, enquanto aquelas que não possuem planejamento financeiro enfrentam maiores riscos de endividamento, desorganização e fragilidade operacional.

Verificou-se que a maturidade empresarial está relacionada à prática do planejamento, empresas com mais de 10 anos de tempo de funcionamento tendem a utilizar o planejamento financeiro de forma mais consistente, confirmando que o tempo de atuação é um fator que contribui para a consolidação de práticas gerenciais mais sólidas. Entretanto, assim como o estudo anterior (Da Silva, 2024), esta pesquisa também revelou uma discrepância significativa entre a percepção e a prática do planejamento financeiro. Mesmo reconhecendo sua importância, muitos empresários não o aplicam de forma contínua ou estratégica, o que demonstra uma lacuna de conhecimento técnico e operacional.

Diante desse cenário, torna-se fundamental direcionar recomendações práticas aos gestores das micro e pequenas empresas. Recomenda-se que os empresários incorporem o planejamento financeiro como uma prática permanente da gestão, iniciando pela organização sistemática do fluxo de caixa, com registros diários de todas as entradas e saídas de recursos, possibilitando o acompanhamento da liquidez do negócio. Sugere-se também a separação entre finanças pessoais e empresariais, assim como o controle detalhado de custos e despesas, classificados por categorias, a fim de identificar gastos excessivos e oportunidades de redução. A análise periódica dos resultados financeiros, realizada mensalmente, serve de base para a definição de metas financeiras de curto, médio e longo prazo, alinhadas aos objetivos da empresa. Para viabilizar essas práticas, recomenda-se a utilização de planilhas financeiras estruturadas ou sistemas de gestão, que possibilitam o acompanhamento, além da participação em cursos,

consultorias e programas de capacitação continuada, que auxiliem no aprimoramento da tomada de decisões rumo ao crescimento da empresa.

Essas considerações reforçam a necessidade de incentivar programas de capacitação e suporte técnico voltados à gestão financeira das MPEs, promovendo o desenvolvimento de habilidades administrativas e o uso de ferramentas adequadas para o controle e o planejamento das finanças empresariais. Instituições locais, como o SEBRAE e as Associações Comerciais, ampliem suas ações de educação financeira e consultoria especializada voltadas às micro e pequenas empresas. Essas iniciativas podem fortalecer o desenvolvimento empresarial local, reduzindo índices de insucesso das empresas e promovendo maior competitividade.

Recomenda-se, para pesquisas futuras, a ampliação da abrangência do estudo para outros municípios da região Oeste de Santa Catarina, com a utilização de amostras maiores e mais diversificadas, de modo a possibilitar comparações entre diferentes realidades econômicas e contextos empresariais. Sugere-se, ainda, a análise separada dos distintos setores de atuação das empresas, como comércio, serviços e indústria, a fim de verificar a existência de relações específicas entre o uso do planejamento financeiro, o desempenho econômico e o crescimento empresarial em cada segmento.

As micro e pequenas empresas de Pinhalzinho, embora reconheçam a importância do planejamento, ainda enfrentam desafios de capacitação e profissionalização da gestão, demonstrando a necessidade de políticas públicas e iniciativas de apoio voltadas à estruturação financeira e administrativa dessas empresas. Assim, reforça-se que o planejamento financeiro não é apenas uma ferramenta técnica, mas um instrumento estratégico de sobrevivência e crescimento, capaz de transformar a realidade das micro e pequenas empresas e contribuir efetivamente para o desenvolvimento econômico local e regional.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Isabela Roveri et al. **A importância das demonstrações contábeis para análise financeira e gerencial**: uma proposta de análise do balanço patrimonial e DRE para as micro e pequenas empresas. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Contabilidade) – Escola Técnica Professor Massuyuki Kawano, Centro Paula Souza, Tupã-SP. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/11929>. Acesso em: 15 abr. 2025.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.i. ISBN 9788597026184. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026184/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Francisco Goulart. **Curso de Administração Financeira**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ASSIS, Weyla Maylane Bonfim de; COSTA, Robson Antonio Tavares. **A gestão contábil financeira nas micro e pequenas empresas**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 1, n. 4, p. 143–155, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/107/117>. Acesso em: 10 abr. 2025.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: UFSC, 2007.

BASSO, Leonardo Fernando Cruz. **Gestão financeira do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de empresa**. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 17 dez. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/95147/lei-da-microempresa-lei-complementar-123-06>. Acesso em: 07 de abr. 2025.

BRAGA, José Carlos de Oliveira. **Contabilidade de custos**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BUENO, José de França. **Métodos Quantitativos, Qualitativos e Mistos de Pesquisa**. Brasília, DF: CAPES/UAB; Rio de Janeiro: UFRJ – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Departamento de Biblioteconomia, 2018. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/718711/5/Metodos-Quanti-Quali-e-Mistos-de-Pesquisa-GRAFICA-Texto.pdf>. Acesso em: 10 nov 2025.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAPEL, Henrique; MARTINS, Livia M. **A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas**. Revista Ciências Empresariais - UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/4362>. Acesso em 15 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, Ana Paula; CRUZ, João Victor; ALVES, Rodrigo; **Indicadores financeiros e análise de rentabilidade nas organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2023.

COSTA, Cleiton Gonçalves; CRUZ, Hernany Ferreira da; ALVES, Phelipe Teixeira dos Santos; FERREIRA, Antônio Claudio. **O papel do planejamento financeiro nas microempresas**. [s.l.]: Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos, 2018. Disponível em: https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/4068/5/TCC_%20Cleiton%20Goncalves%20Costa_%20Hernany%20Ferreira%20da%20Cruz_%20Phelipe%20Teixeira%20dos%20Santos%20Alves%20.pdf. Acesso em: 10 mai. 2025.

FÉLIX, Jeane Araújo. **A importância do planejamento financeiro para o sucesso das micro e pequenas empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Alagoas, Campus Arapiraca, Unidade Educacional Arapiraca, 2023. Disponível em: <https://ud10.arapiraca.ufal.br/repositorio/publicacoes/5044>. Acesso em: 30 mar. 2025.

FERREIRA, Kathleen de Freitas; CARDOSO, Michele Luqueze Teixeira; TEIXEIRA, Mikaela da Silva. **Os impactos da falta de planejamento financeiro nas microempresas e MEIs**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Centro Paula Souza, ETEC Padre Carlos Leôncio da Silva. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28114>. Acesso em: 10 set. 2025.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio R. C. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. In: **Anuário de Pesquisa 2016-2017**. São Paulo: FGV, 2016. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/151fc6d5-fcfc-47e4-a899-44a582ef5342/content>. Acesso em 10 mai. 2025.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: EDITORA DA UFRGS, 2009. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.i. ISBN 9788597020991. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 14 set. 2025

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1997.

GOMES, Josir Simeone. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Delfina Rosa Rocha; JUNIOR, Giovanni Magliano. **Demonstração de Resultado Econômico**: Percepção do comando da Aeronáutica do Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 54, n. 5, p. 510–522, set./out. 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/MmTRrxt4dwsDC4PMhNTSSWj/?lang=pt>. Acesso em: 18 ago. 2025.

GONÇALVES, Nayane Monique de Oliveira. **Planejamento financeiro: a importância do planejamento nas micro e pequenas empresas do setor varejista da cidade de Manhuaçu**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro Universitário UNIFACIG, Manhuaçu. Disponível em:

<https://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositoriootcc/article/view/3446>
Acesso em: 07 Abr, 2025.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo**: 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama do Município de Pinhalzinho - SC**. Disponível em:

<https://cidades.ibge.gov.br/panorama-impresso?cod=4212908>. Acesso em: 29 abr. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em:

https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em : 01 ago. 2025.

LAMATTINA, Alexandre de Araújo; PERALTA, Miriã Cardozo; PAULINO, Carlos Eduardo; OLIVEIRA, Durval dos Santos. **Quantificando Realidades**: Técnicas de Pesquisa Quantitativa. Formiga (MG): Editora MultiAtual, 2024. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/869503/2/Quantificando%20Realidad>

es%20T%C3%A9cnicas%20de%20Pesquisa%20Quantitativa.pdf. Acesso em: 10 nov. 2025.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2010.

Disponível em:

<https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf>. Acesso em: 03 mai 2025.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. **Planejamento Financeiro**. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, Curso de Ciências Contábeis – UFSM, v. 1, n. 3, p. 144-163, mar./mai. 2005.

MACHADO, Leandro. **A importância do planejamento financeiro**. 2008. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Controladoria e Auditoria) - Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio, Cornélio Procópio, 2008.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em:

https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4599/mod_resource/content/2/Conceitos%20de%20Administração.pdf. Acesso em: 02 jun. 2025.

MARQUES, Luiz Antonio; NETO, José. Américo. **Gestão financeira: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MIGLIATO, José Carlos. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, Adriano Ventura. **Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade**. 2008.

Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2008. Disponível em:

<https://tede.unisantos.br/bitstream/tede/460/1/ADRIANO%20VENTURA%20MARQUES.pdf> Acesso em 01 abr. 2025.

MORESI, Eduardo (Org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003. Disponível em:

<https://inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>. Acesso em 25 abr. 2025.

OLIVEIRA, José Antonio de; SZUSTER, Nilo; FRANÇA, José Luis. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2009.

PIRES, Schaiane Palmeira. **Um estudo sobre a gestão financeira em micro e pequenas empresas na Quarta Colônia**. Saber Humano, Edição Especial: Cadernos de Iniciação Científica – “Eu vejo, eu faço”, p. 394-421, fev. 2024. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/685/632> Acesso em: 05 abr. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Gislene Gonçalves; OLIVEIRA, Annévia Palhares Vieira Diniz. **Otimização da gestão de capital de giro através de um planejamento financeiro de curto prazo**. SynThesis Revista Digital FAPAM, Pará de Minas, v. 4, n. 4, p. 250-269, abr. 2013.

REIS, Zenaide Radanesa dos. **Micro e pequenas empresas: a importância de aprender a empreender**. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/f96d3425-1612-47fd-a00e-cd4354e44581/content> Acesso em: 04 abr. 2025.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, Maria Laura Santos; MONSORES, Geneci Leme. **A importância do planejamento financeiro na micro ou pequena empresa**. Revista Eletrônica Teccen, Universidade de Vassouras, v. 15, n. 1, p. 1–10, 2022. Disponível em: <https://editora.univassouras.edu.br/index.php/TECCEN/article/view/3229>. Acesso em: 15 out. 2025.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, Juliana Almeida de; TOFOLI, Eduardo Teraoka; SILVA, Irene Caires da. **A importância do planejamento financeiro para o sucesso das micros e pequenas empresas**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – ENEPE, 18., 2018, Presidente Prudente. *Anais [...]*. Presidente Prudente: UNOESTE, 2018. Disponível em: https://web.archive.org/web/20210814172009id_/http://www.unoeste.br/site/enepe/2018/suplementos/area/Socialis/Ci%C3%A1ncias%20Cont%C3%A1beis/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20PLANEJAMENTO%20FINANCEIRO%20PARA%20O%20SUCESSO%20DAS%20MICROS%20E%20PEQUENAS%20EMPRESAS.pdf. Acesso em: 15 abr. 2025.

SANTOS, Lucas Maia dos; SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. **Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 5, n. 11, 2011. Disponível em: http://plone.ufpb.br/bsccsa/contents/documentos/bibliografia-do-curso-de-ciencias-contabeis_livros-digitais.pdf. Acesso em: 25 ago. 2025.

SANVICENTE, José Carlos; SANTOS, José Carlos. **Contabilidade financeira: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SEBRAE. **Por que a sustentabilidade é importante para as pequenas empresas**. Portal SEBRAE. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-a-sustentabilidade-e-importante-para-as-pequenas-empresas,91cfeacc5d2a2810VgnVCM100000d701210aRCD>. Acesso em: 17 mar. 2025.

SEBRAE-SC. **Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira?** Blog Sebrae SC. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>. Acesso em: 17 mar. 2025.

SEBRAE. **Planejamento financeiro e a importância para micro e pequenas empresas**. Portal Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-financeiro-e-a-importancia-para-micro-e-pequenas-empresas,fd2ac83eec486810VgnVCM1000001b00320aRCD>. Acesso em: 05 abr. 2025.

SILVA, Matheus Dantas da. **Planejamento financeiro como ferramenta para sustentabilidade das micro e pequenas empresas de Santa Cruz/RN**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/3869013b-5b15-4ea3-8f6f-285c9a2881a5>. Acesso em: 10 set. 2025.

SILVA, Edson Cordeiro. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

TEIXEIRA, Wagner Thiago de Paula. **O planejamento financeiro como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas**. In: **SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 13., 2016, Resende. Anais [...]. Resende: AEDB, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/28924311.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2025.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1981.

WERNKE, Rodney. **Gestão financeira: orçamento empresarial e controle de custos**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZOUAIN, Deborah Moraes; FERREIRA, Calebe da Costa; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; SANT'ANNA, Paulo Roberto de; LONGO, Orlando Celso; BARONE, Francisco Marcelo. **Gestão de capital de giro**: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 863-884, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/63XdKH7Q58W7xbVMsnVgLcB/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa**1 . Qual o ramo de atividade da sua empresa?**

Comércio Indústria Serviços Outro: _____

2. Há quanto tempo a empresa está em atividade?

Menos de 1 ano 1 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 10 anos Mais de 10 anos

3. Sua empresa realiza algum tipo de planejamento financeiro?

Sim Não

- SEÇÃO DE DIVISÃO, APENAS OS QUE RESPONDERAM SIM.

4. O planejamento financeiro na sua empresa é realizado:

- Apenas de curto prazo (até 1 ano)
- Apenas de longo prazo (mais de 1 ano)
- Ambos (curto e longo prazo)
- Não possui planejamento formalizado

5. Quem é o principal responsável pelo planejamento financeiro da empresa?

- Proprietário
- Contador
- Gerente financeiro
- Consultoria externa
- Outros: _____

6. Com que frequência sua empresa revisa o planejamento financeiro?

- Mensalmente
- Bimestralmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

Apenas quando há necessidade

Nunca revisa

7. Quais ferramentas ou métodos de gestão financeira sua empresa utiliza?

(Mais de uma opção)

Consultoria financeira

Anotações manuais

Software de contabilidade

Planilhas (Excel/Google)

Outro: _____

8. Quais ferramentas contábeis você utiliza regularmente? *(Mais de uma opção)*

DRE

Fluxo de Caixa

Balanço Patrimonial

Controle de Contas a Pagar e a Receber

Controle de Estoques (Entradas e saídas)

Outras: _____

9. Sua empresa já utilizou ou utiliza algum dos seguintes indicadores financeiros para avaliar o desempenho? *(Mais de uma opção)*

Composição do Endividamento ($\text{Passivo Circulante} \div \text{Capitais de Terceiros} \times 100$)

Giro do Ativo ($\text{Vendas Líquidas} \div \text{Ativo Total}$)

Liquidez Corrente ($\text{Ativo Circulante} \div \text{Passivo Circulante}$)

Margem Líquida ($\text{Lucro Líquido} \div \text{Vendas Líquidas} \times 100$)

Rentabilidade do PL ($\text{Lucro Líquido} \div \text{PL Médio} \times 100$)

Necessidade de Capital de Giro ($\text{Prazo Médio Recebimento} - \text{Prazo Médio Pagamento}$)

ROI – Retorno sobre Investimento ($\text{Lucro Líquido} \div \text{Valor Investido} \times 100$)

Taxa de Endividamento ($\text{Passivo Total} \div \text{Patrimônio Líquido} \times 100$)

Não utiliza indicadores financeiros

Outros: _____

10. Quais estratégias ou instrumentos sua empresa utiliza no processo de planejamento e gestão financeira? (Mais de uma opção)

Plano financeiro de curto e longo prazo

Projeções periódicas de vendas

Controle de contas a pagar e a receber

Acompanhamento diário do saldo de caixa

Manutenção de reserva de capital

Negociação de prazos com fornecedores e clientes

Orçamentos (produção, marketing, administrativos)

Demonstrações financeiras (DRE, Balanço Patrimonial, Orçamento/Fluxo de Caixa)

Não utiliza estratégias ou instrumentos específicos

Outro: _____

11. O que você acredita que seria mais importante para melhorar o planejamento financeiro da sua empresa? (Mais de uma opção)

Capacitação em gestão financeira

Implementação de softwares de controle

Maior envolvimento da contabilidade

Melhorias no controle interno de informações

Outro: _____

12. Você considera que o planejamento financeiro contribui para o crescimento da sua empresa?

Sim, de forma significativa

Sim, mas ainda há limitações

Não traz impactos relevantes

Nunca foi avaliado

13. Você percebe relação entre o crescimento da sua empresa e o planejamento financeiro realizado?

Não há relação

Relação parcial

Relação significativa

Relação total/direta

14. Na sua percepção, em quais aspectos o planejamento financeiro mais contribuiu para o crescimento da sua empresa? (Mais de uma opção)

Aumento do faturamento

Maior capacidade de investimento (ampliação da estrutura)

Melhoria na gestão de custos

Organização financeira (Recebimentos e Pagamentos)

Redução de dívidas

Escolha das melhores aplicações financeiras

Outro: _____

15. Sua empresa já enfrentou dificuldades financeiras em algum momento?

Sim Não

16. Se sua resposta foi sim, quais medidas foram adotadas para superar essa situação? (Mais de uma resposta)

Obtenção de crédito com terceiros (empréstimos, financiamentos etc.)

- Utilização de recursos próprios/patrimônio líquido
- Adoção de métodos de gestão e planejamento financeiro
- Renegociação com fornecedores/clientes

- Não enfrentou dificuldades
- Outro: _____

17. Quais os principais desafios enfrentados pela sua empresa no planejamento financeiro? (Mais de uma opção)

- Falta de conhecimento técnico

- Dificuldade em prever receitas e despesas

- Falta de controle de fluxo de caixa

- Ausência de relatórios financeiros

- Dificuldade em analisar dados para decisões

- Falta de ferramentas adequadas

- Ausência de relatórios financeiros

- Não enfrentou dificuldades
- Outros: _____

- SEÇÃO DE DIVISÃO, APENAS OS QUE RESPONDERAM NÃO.

18. No seu entendimento, caso utilizasse o planejamento financeiro, você entende que o planejamento financeiro auxiliaria no crescimento da sua empresa?

- Não auxiliaria em nada

- Auxiliaria parcialmente

- Auxiliaria muito

- Estariam vinculados diretamente