



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE – UFS
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

EVERTON LUIZ CORREIA BISPO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM MICROEMPRESAS DE ARACAJU/SE:
PERSPECTIVAS E DESAFIOS NA BUSCA POR SUSTENTABILIDADE**

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2025

EVERTON LUIZ CORREIA BISPO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM MICROEMPRESAS DE ARACAJU/SE:
PERSPECTIVAS E DESAFIOS NA BUSCA POR SUSTENTABILIDADE**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento das Normas regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Glessia Silva de Lima.

SÃO CRISTÓVÃO, SE
2025

EVERTON LUIZ CORREIA BISPO

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM MICROEMPRESAS DE ARACAJU/SE:
PERSPECTIVAS E DESAFIOS NA BUSCA POR SUSTENTABILIDADE**

Trabalho de conclusão de curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento das Normas regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 07 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Glessia Silva de Lima (Orientadora)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof^ª. Ma. Emanuela Rocha Mota
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Bel. João Victor Alves de São Pedro
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Dedico este trabalho à minha família e amigos,
que me acompanharam e apoiaram durante esta
longa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me abençoado e me guiado em cada passo que dei nessa longa jornada.

Agradeço a minha Mãe, Carla Luiza, a minha tia, Roberta dos Santos, a minha avó, Benedita, por me apoiarem em tudo durante esse caminho que trilhei, por sempre estar presente nos piores e nos melhores momentos, me dando todo apoio para continuar, e principalmente, por me incentivar.

Agradeço também aos meus demais familiares, que sempre me apoiaram e incentivaram nos estudos.

Agradeço aos meus amigos Adeilton Ferraz, Brenda Barbosa, Delis Aleixo, Jamison Oliveira, Kevilly Yasmin e Rita Emanuelle, que estiveram comigo em grande parte dessa jornada, trazendo muitos momentos felizes.

Agradeço a minha orientadora, professora Glessia Silva, pela paciência e compreensão, me apoiando e fornecendo o direcionamento essencial para que eu realizasse este trabalho com êxito.

Por fim, agradeço à toda equipe do Departamento de Administração pelo conhecimento e ensinamentos compartilhados, em especial ao professor Marcos Eduardo Zambanini, por ser sempre prestativo, se dispondo a ajudar e orientar durante esse longo caminho, trazendo leveza a graduação.

“Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a beleza libertadora do intelecto para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.”

Albert Einstein

RESUMO

As microempresas desempenham um papel essencial, não só para o desenvolvimento da economia nacional, como também exercendo um papel social, visto que exercem um papel fundamental na criação de novos empregos no país. Contudo, muitas delas surgem de forma desordenada, em meio a um ambiente dinâmico e de altamente complexo, sem planos e estratégias para dar viabilidade e desenvolvimento ao negócio, muitas vezes contando com a sorte para continuarem vivas. Desse modo, estudo busca compreender como micro e pequenas empresas realizam seu planejamento financeiro. O estudo adota uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, empregando o método de estudo de caso. Cujas evidências foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas com quatro gestores de microempresas situadas em Aracaju-SE. A análise da pesquisa revelou que as microempresas têm dificuldades em realizar seu planejamento financeiro, por falta de conhecimento em ferramentas financeiras, não utilizando as mesmas adequadamente, realizando registros financeiros imprecisos, tomando decisões sem embasamento financeiro, e realizando investimentos sem mensurar sua viabilidade. Além disso, tem limitações e desafios a serem enfrentados decorrente da falta de conhecimento e de recursos financeiros, gerando dificuldade para realizar investimentos de capital de giro ou aquisição de bens que contribuam com o desenvolvimento, consequentemente, criando barreiras para se adaptar as mudanças de mercado, além da dificuldade em obter financiamento, provenientes da deficiência em comprovar a estabilidade financeira do seu negócio ou por condições desfavoráveis em conseguir juros elevado, consequentemente, dificultando o processo e planejamento financeiro e a sustentabilidade financeira. Desta forma, a pesquisa contribuiu para demonstrar a importância de os gestores utilizarem o planejamento financeiro para guiar a empresa de forma estratégica, garantindo sua sustentabilidade, crescimento e melhor tomada de decisões, bem como revelou a importância de utilizar ferramentas financeiras, visando ter recursos suficientes para manter a organização e melhorar o desempenho, além de compreender os desafios e limitações que lhe rodeiam.

Palavras-chave: Microempresas. Planejamento financeiro. Ferramentas financeiras. Gestão financeira. Limitações e desafios financeiros em microempresas.

ABSTRACT

Micro-enterprises play an essential role, not only in the development of the national economy, but also playing a social role, as they play a fundamental role in creating new jobs in the country. However, many of them appear in a disorderly way, in the midst of a dynamic and highly complex environment, without plans and strategies to make the business viable and develop, often relying on luck to stay alive. In this way, the study seeks to understand how micro and small companies carry out their financial planning. The study adopts a qualitative approach of a descriptive nature, using the case study method. The evidence was obtained through semi-structured interviews, carried out with four managers of micro-enterprises located in Aracaju-SE. The research analysis revealed that micro-enterprises have difficulties in carrying out their financial planning, due to lack of knowledge in financial tools, not using them properly, making inaccurate financial records, making decisions without financial basis, and making investments without measuring their viability. Furthermore, there are limitations and challenges to be faced due to the lack of knowledge and financial resources, creating difficulty in making working capital investments or acquiring assets that contribute to development, consequently creating barriers to adapting to market changes, in addition to the difficulty in obtaining financing, arising from the inability to prove the financial stability of your business or unfavorable conditions in obtaining high interest rates, consequently making the financial planning process and financial sustainability difficult. In this way, the research contributed to demonstrating the importance of managers using financial planning to guide the company strategically, ensuring its sustainability, growth and better decision-making, as well as revealing the importance of using financial tools, aiming to have sufficient resources to maintain the organization and improve performance, in addition to understanding the challenges and limitations that surround it.

Keywords: Microenterprises. Financial planning. Financial tools. Financial management. Financial limitations and challenges in micro-enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Planejamento financeiro a longo prazo (Operacional simplificado)	22
Figura 02 – Planejamento financeiro a curto prazo (Operacional).....	24
Figura 03 – Fluxo de capital de giro.....	31
Figura 04 – Ciclo de ações ideais para microempreendedores planejarem suas finanças.....	38
Figura 05 – Unidade e subunidades de análise.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Fluxo de caixa projetado.....	29
Tabela 02 – Classificação de microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais, de acordo com a receita bruta anual.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Principais ferramentas financeiras para planejamento financeiro.....	26
Quadro 02 – Desafios e características das micro e pequenas empresas.....	36
Quadro 03 – Categorias analíticas e elementos de análise.....	47
Quadro 04 – Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro.....	68
Quadro 05 – Perspectiva de planejamento a curto e longo prazo.....	73
Quadro 06 – Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ME.....	Microempresa
EPP.....	Empresa de Pequeno Porte
CNPJ.....	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
IE.....	Inscrição Estadual
SEFAZ/SE.....	Secretaria da fazenda do Estado de Sergipe
IBGE.....	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	19
2.1.1	Técnicas e ferramentas financeiras importantes para o planejamento financeiro.....	25
2.1.1.1	Demonstração de Fluxo de caixa.....	27
2.1.1.2	Orçamento de capital de giro.....	31
2.2	FINANÇAS EM MICROEMPRESAS.....	33
2.2.1	Características e desafios na gestão financeira de micro e pequenas empresas.....	33
2.2.2	Planejamento financeiro em micro e pequenas empresas.....	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1	QUESTÕES DE PESQUISA.....	41
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	41
3.3	MÉTODO DE PESQUISA.....	42
3.3.1	Protocolo de estudo.....	43
3.4	FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	43
3.5	UNIDADES DE ANÁLISE.....	45
3.6	CRITÉRIO DE SELEÇÃO DE CASOS.....	45
3.7	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA.....	46
3.8	CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	47
3.9	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4	DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	49
4.1	EMPRESA A.....	49
4.1.1	Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro.....	50
4.1.2	Perspectiva de planejamento financeiro a curto e longo prazo.....	50
4.1.3	Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro.....	52

4.2	EMPRESA B.....	53
4.2.1	Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro.....	53
4.2.2	Perspectiva de planejamento financeiro a curto e longo prazo.....	54
4.2.3	Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro.....	55
4.3	EMPRESA C.....	57
4.3.1	Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro.....	57
4.3.2	Perspectiva de planejamento financeiro a curto e longo prazo.....	58
4.3.3	Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro.....	59
4.4	EMPRESA D.....	60
4.4.1	Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro.....	61
4.4.2	Perspectiva de planejamento financeiro a curto e longo prazo.....	61
4.4.3	Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro.....	63
5	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	65
5.1	TECNICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO INERENTES AO PLANEJEMANTO FINANCEIRO.....	65
5.2	VISÃO DE PLANEJAMENTO A LONGO E CURTO PRAZO.....	69
5.3	PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS EM RELAÇÃO AO PLANEJAMNTO FINANCEIRO.....	74
6	CONCLUSÃO.....	79
	REFERÊNCIAS	82
	APÊNDICE A — Roteiro de entrevista.....	88
	APÊNDICE B — Termo de consentimento	90

1 INTRODUÇÃO

O conceito de planejamento financeiro conhecido atualmente surgiu por volta do séc. XVIII, durante a primeira revolução industrial, devido aos grandes investimentos em máquinas e infraestrutura, visando compreender a viabilidade do retorno sobre os investimentos e na eficiência de produção (Jura capital, 2023).

Contudo, foi nos Estados Unidos da América, durante o início do séc. XX, que o conceito de planejamento financeiro foi fomentado pela figura do orçamento de capital, e desenvolvido com ferramentas, sistemas e relações mais complexas e regulamentadas, decorrente do surgimento dos mercados financeiros e da segunda revolução industrial, e voltando a ser aprimorado em 1960, com o advento da tecnologia e do desenvolvimento econômico após a segunda guerra mundial (Kaufman, 2009; Jura capital, 2023).

O planejamento financeiro tem como propósito identificar possíveis dificuldades e desequilíbrios futuros, e apontar insuficiências que reprimem o desenvolvimento da empresa, considerando sua a realidade atual (Neto, 2014).

A consolidação de um planejamento financeiro eficiente é a principal ferramenta estratégica para um empreendedor, pois lhe permite definir suas metas financeiras e direcionar as decisões relacionadas ao negócio de forma assertiva (Machado; Papandrea; Silva, 2020). A adoção de práticas gerenciais está intimamente ligada a eficiência do negócio e a sua longevidade (Lawrence, 2020).

Contudo, a ausência de conhecimento em ferramentas de gestão, fomenta microempreendedores a adotar métodos empíricos e incipientes, feitos de modo manual, sem nenhum fundamento racional, levando a erros de cálculo, omissões e equívocos (Mendonça *et al.* 2024). Junto a isso, práticas nocivas, como a utilização incongruente dos recursos da empresa para fins pessoais e desconsideração da necessidade de ferramentas fundamentais, tal como a mensuração de capital de giro e o controle do fluxo de caixa, leva a uma desorganização quase irreversível, comprometendo o capital da empresa, resultando na inviabilidade do negócio (Santos; Gilberto, 2020).

Segundo estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023), microempresas têm uma taxa de mortalidade de 21,6% nos 5 primeiros anos de atividade, e as pequenas empresas têm uma taxa de mortalidade de 17% nos 5 primeiros anos de atividade. Dentre os principais fatores que contribuem para o fechamento

dos negócios, se destacam a falta de capacitação, a ausência de planejamento e dificuldades de controlar as finanças da empresa (Sebrae, 2022).

Como forma de contornar essa situação, os autores Lima e Tomé (2018) afirmam que a implantação de um planejamento financeiro, através de um conjunto de ferramentas de financeiras, possibilita que micro e pequenas empresas possam identificar seus objetivos, buscando garantir sua sobrevivência em um mercado onde micro e pequenas empresas morrem de forma precoce.

A adoção de uma gestão estratégica e a instituição de um planejamento financeiro a curto prazo é um ponto chave para micro e pequenas empresas, visto que muitas delas sofrem com limitações de recursos financeiros e em sua estrutura organizacional (Brambilla; Ferreira, 2024). Nesse sentido, segundo Souza, Lima e Silva (2021), em um mercado cada vez mais competitivo e as incertezas cada vez maiores, para tomar decisões rápidas mediante as suas limitações, as empresas necessitam prever a demanda de recursos financeiros ou a necessidade de excedentes de recursos em caixa, o que torna ferramentas financeira, como fluxo de caixa e capital de giro, imprescindíveis.

Através do planejamento financeiro a médio e longo prazo, as micro e pequenas empresas adquirem a capacidade de realizar suas projeções de recursos financeiros, possibilitando o alcance de suas metas financeiras e médio e longo prazo, como investimentos, quitação de empréstimos e aquisição de bens (Santos; Assis, 2024). Entretanto, de acordo com Teixeira (2016), o planejamento financeiro a médio e longo prazo é um grande desafio para microempresas, devido a necessidade de uma grande quantia de recursos financeiros, conhecimento técnico e mecanismos de financiamento.

Diante do exposto acerca da importância do planejamento financeiro e sua relevância para uma boa tomada de decisão, tal como os problemas enfrentados pelos gestores das micro e pequenas empresas, e a relevância de uma gestão eficiente para a viabilidade de um negócio, essa pesquisa se propõe a buscar compreender como microempresas realizam seu planejamento financeiro.

Segundo o Sebrae (2024), de acordo com os registros de empresas feitos até o ano de 2024, existem 24.799 Microempresas (ME) na cidade de Aracaju/SE, o que corresponde a 35,2% do total de empresas ativas. Diante dessa premissa, o local escolhido para a realização dessa pesquisa foi a cidade de Aracaju/SE.

Ainda de acordo o Sebrae (2024), a escassez de grandes corporações, junto às poucas plantas industriais, com um volume significativo de pequenas indústrias, e a grande atividade

do setor terciário, com destaque para os ramos do comércio e serviços, demonstram como a participação de microempresas nas atividades econômicas de Aracaju, é fundamental para o desenvolvimento da cidade. Ainda assim, mesmo diante de tal relevância, esse grupo de empresas demonstram ser vulneráveis gerencialmente, principalmente no tocante a gestão financeira (Sebrae ,2024). Com isso, torna-se necessário a análise do planejamento financeiro em microempresas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dentre os principais fatores que contribuem para a mortalidade das microempresas, incluem a ausência de planejamento estratégico, descontrole financeiro, insuficiência de capital de giro, falhas gerenciais e relutância em buscar conhecimento técnico (Toledo, 2018). O interesse nesse grupo de empresas ocorrer em virtude da sua relevância para economia, mediante ao cenário gerencial conturbado que muitas delas se encontram. Diante disso, formula-se a seguinte questão: Como microempresas realizam seu planejamento financeiro?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Compreender como microempresas realizam seu planejamento financeiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar as técnicas e ferramentas financeiras utilizadas no planejamento financeiro e como são utilizadas.
- Entender a visão de curto e longo prazo em relação ao planejamento financeiro.
- Compreender os principais desafios enfrentados pelas microempresas no planejamento financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com o (Sebrae, 2024), no Brasil as micro e pequenas empresas correspondem a 93,6% das empresas ativas, representando 30% do PIB do país e sendo responsáveis pela geração de 6 a cada 10 novos postos de trabalho, resultado que vem crescendo ao decorrer dos anos, exercendo um importante papel no desenvolvimento econômico e social do país.

Ainda de acordo com o (Sebrae, 2023), foram registradas no Brasil a abertura de 3,87 milhões de empresas, das quais aproximadamente 859 mil são micro e pequenas empresas. Porém, segundo Moraes (2023), apesar desse crescimento constante no número de novas micro e pequenas empresas, é perceptível que a ausência de gestão é um grave problema do setor, sobretudo no que concerne a gestão financeira.

Diante da alta taxa de natalidade de microempresas, é possível observar características marcantes nesse tipo de negócio, como capital reduzido, predominância de negócios familiares, mistura entre finanças pessoais e da empresa, fragilidade contábil, falta de investimento em inovação e tecnologia, dificuldade de financiamento e dependência de grandes organizações (Teixeira, 2016). O autor complementa que, devido as essas características, muitas microempresas sobrevivem em situação de vulnerabilidade, seja devido a forma com que são geridas ou pela sua estrutura organizacional, ficando suscetíveis a sucumbir mediante a crises.

Alinhando-se a isso, a presença crescente de empreendimentos com uma maior solidez gerencial, tem intensificado a competição, levando microempreendedores sem um planejamento financeiro a perderem gradualmente seu espaço (Mendonça *et al.* 2024). A aversão de profissionalizar a gestão por parte dos microempreendedores, os tornam menos preparados, não sendo capazes de se adaptar ao ambiente dinâmico do mercado, e apresentando dificuldades em competir contra empresas que estão em desenvolvimento constante (Ramalho, 2023).

Evidencia-se a necessidade de um planejamento financeiro bem estruturado nas microempresas, a fim de auxiliar no gerenciamento de seus recursos, garantindo que sejam utilizados de forma eficiente, com o propósito de manter o empreendimento ativo mediante a competitividade do mercado e as instabilidades da economia (Silva; Pereira; Brito, 2024). O planejamento é uma ferramenta fundamental no desenvolvimento das organizações, se explorado com sapiência, torna-se um poderoso artefato, sendo capaz transformar aspirações

em resultados concretos, alinhando objetivos, recursos e ações de maneira sistemática (Lacombe; Heilborn, 2008).

Diante do exposto, compreende-se que apesar de ser recorrentemente abordado na literatura, o tema do planejamento financeiro em microempresas continua a demonstrar significativa relevância no cenário atual, sobretudo, diante dos constantes desafios enfrentados por esse segmento empresarial no que diz respeito à gestão eficiente de recursos, à sobrevivência em um mercado competitivo e à busca por crescimento sustentável.

Assim, nota-se a relevância do planejamento financeiro como estratégia na manutenção do negócio, com o propósito de garantir a continuidade de suas atividades. Dessa forma, essa pesquisa se justifica por compreender como microempresas realizam seu planejamento financeiro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado no primeiro tópico o Planejamento financeiro, no qual conceitua-se a compreensão das finanças no meio empresarial a longo e curto prazo e as ferramentas e técnicas inerentes ao processo de planejamento financeiro. Posteriormente, será abordado as finanças no âmbito de micro e pequenas empresas, através da explanação de alguns fundamentos e características.

2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O campo da administração financeira se dedica essencialmente à otimização de dois processos fundamentais para o funcionamento de qualquer organização: a captação de recursos, por meio de financiamentos ou outras fontes de capital, e a alocação estratégica desses recursos, envolvendo a maximização dos retornos e a sustentabilidade do negócio (Neto; Lima, 2014).

A administração financeira não se limita a cálculos e teorias, ela também lida com a realidade prática enfrentada pelas empresas, como a escassez de recursos e a necessidade de adaptação às condições de mercado, assumindo um papel mais amplo e estratégico, abrangendo desde o planejamento financeiro de longo prazo até a gestão do fluxo de caixa diária (Neto; Lima, 2014).

O planejamento em sua essência, é um processo elaborado com o objetivo de atingir uma situação desejada de maneira, por meio da distribuição de recursos e esforços, envolvendo um conjunto de medidas condicionais, definidas pelos gestores como essenciais para alcançar a concretização dos resultados previstos (Vasconcelos, 2012).

De acordo com Sá (2021), as organizações buscam a realização do planejamento financeiro com a finalidade de obter o maior lucro possível, capaz de garantir estabilidade que possibilite um desenvolvimento saudável de suas operações.

Segundo Andrade; Monteiro e Souza (2021), o planejamento financeiro é um processo no qual são definidos os objetivos, tendo em vista a definição das metas de onde a empresa pretende chegar e das melhores estratégias, através da análise feita mediante ao diagnóstico da situação atual da empresa.

Ao se tratar do planejamento financeiro, Gitman e Zutter (2016), o descrevem como um aspecto importante das atividades da empresa, porque oferece orientação para a direção

certa, contribui com à coordenação das atividades operacionais e fornece o controle das ações a serem tomadas pela organização, para que atinja seus objetivos.

O planejamento financeiro é essencial para a sustentabilidade e o crescimento de qualquer organização, atuando como um mapa estratégico, orientando a empresa para alcançar seus objetivos com eficácia e eficiência (Andrade; Monteiro; Souza, 2021).

Ao integrar recursos de forma coordenada e eficiente, a empresa está mais preparada para enfrentar desafios, explorar novas oportunidades e garantir um crescimento sustentável, dessa forma, o gerenciamento eficaz dos recursos com o uso de ferramentas adequadas, não só melhora o desempenho da empresa no curto prazo, mas também contribui para o alcance de seus objetivos estratégicos de longo prazo (Sprenger; Pereira; Sperb, 2021).

Para que se obtenha êxito na execução do planejamento financeiro, é fundamental adotar uma abordagem estruturada de forma lógica e bem definida, em um processo que envolve diversas etapas, sendo elas: análise da situação financeira atual, definição de metas e objetivos financeiros, plano de ação detalhado, controle e comparação dos resultados com as previsões, e ajustes caso necessário, contribuindo para atingir os objetivos estabelecidos (Mendonça *et al.* 2024).

A princípio, para a realização do planejamento financeiro, não basta apenas definir metas e objetivos, é necessário compreender a situação financeira atual, o que envolve levantar informações sobre receitas, despesas, investimentos, a quitação de dívidas ou a expansão de investimentos (Santos; Gilberto, 2020).

A definição de metas e objetivos financeiros, claros e mensuráveis, sendo compatíveis com a realidade financeira da organização é um passo essencial na elaboração de um planejamento, visto que servirão como guia para todas as ações subsequentes. Ainda segundo o autor, esses objetivos podem incluir a redução de custos, o aumento de receitas, a quitação de dívidas ou a expansão de investimentos (Damasceno; Freitas, 2024).

De acordo com Sá (2021), para que a empresa possa atingir suas metas e objetivos, o passo seguinte deve ser a elaboração um plano de ação detalhado, contemplando prazos e recursos necessários para atingir os objetivos propostos, pautados na utilização de técnicas e ferramentas financeiras voltadas ao planejamento financeiro, que servirão de parâmetro para as ações e tomadas de decisões.

O processo de gerenciamento do planejamento financeiro durante sua execução deve ser acompanhado por um controle rigoroso, por meio do qual são comparados os resultados reais com as previsões estipuladas através dos resultados estipulados. Permitindo monitorar e

identificar desvios, e se caso necessário, realizar ajustes rápidos para manter o plano no rumo certo (Moraes, 2023).

Souza, Lima e Silva (2021), destacam que o ato de planejar vai muito além da simples gestão de recursos financeiros. Segundo os autores supracitados, os gestores financeiros têm um papel estratégico na organização, pois precisam compreender o funcionamento de outras áreas e como eles se inter-relacionam, para que possam compreender os problemas enfrentados e tomar decisões assertivas para o desenvolvimento da organização. Essa perspectiva holística permite alocar recursos de maneira mais eficiente e estratégica, atendendo às prioridades organizacionais e garantindo o alinhamento com os objetivos globais (Neto; Lima, 2014).

Essa interação entre os gestores financeiros e as outras áreas da organização promove maior comunicação e colaboração interna, favorecendo um fluxo de informações que podem enriquecer o processo decisório (Oyadomari *et al.* 2023). Nesse sentido, torna-se possível compreender as demandas dos diferentes departamentos, onde os gestores possam identificar soluções, oportunidades de otimização, reduzir desperdícios e promover recursos destinados a investimentos que impactem positivamente o desempenho geral da organização, sem se limitarem exclusivamente ao setor sob sua responsabilidade direta (Silva; Levino; costa, 2020).

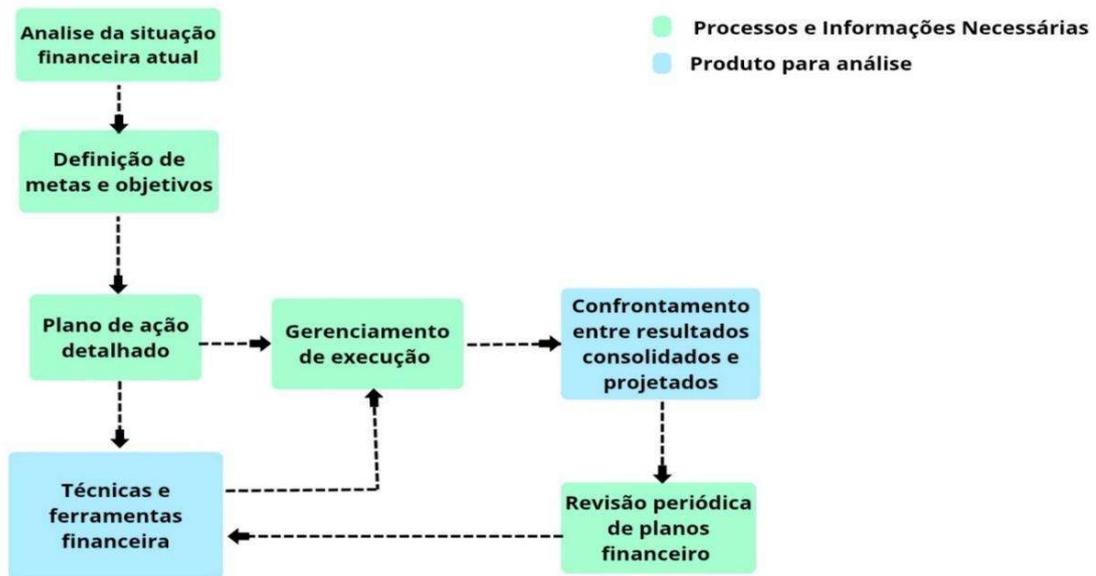
Portanto, o planejamento financeiro é mais do que apenas um conjunto técnicas e ferramentas para gerenciamento de recursos, ela é uma disciplina integrada e estratégica que conecta as operações cotidianas de uma organização com sua visão de longo prazo, tendo como objetivo final, promover a sustentabilidade, a lucratividade e o crescimento contínuo, equilibrando teoria e prática para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do ambiente empresarial (Loesch; Griebeler, 2024).

O ponto de partida do planejamento financeiro está na definição dos planos financeiros de longo prazo, tendo como objetivo definir as ações financeiras a serem adotadas pela empresa no futuro, bem como os impactos projetados dessas ações ao longo de um período que varia de 2 a 10 anos, revistos recorrentemente, à medida que novas informações expressivas se tornam disponíveis (Gitman; Zutter, 2016).

O objetivo do planejamento de longo prazo é atingir as expectativas da empresa, estruturando e orientando os recursos financeiros com base na definição e priorização de metas e objetivos, fornecendo uma direção por meio das alternativas escolhidas para alcançar o melhor resultado (Gonçalves, 2022). O planejamento financeiro de longo prazo é uma parte fundamental de uma estratégia integrada, guiando a empresa rumo aos seus objetivos estratégicos, abrangendo os investimentos previstos em ativos permanentes, programas de

inovação de produtos e marketing, iniciativas de pesquisa e desenvolvimento, e estrutura de capital (Gitman; Zutter, 2016).

Figura 1 – Planejamento financeiro a longo prazo (Operacional simplificado).



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gitman e Zutter (2016); Brealey, Myers e Allen (2013).

Com o objetivo de realizar a integração dos objetivos financeiros com a visão estratégica da empresa, o planejamento financeiro a longo prazo representa o ponto de convergência entre as finanças e a estratégia, pois enquanto a estratégia define o rumo da organização, o planejamento financeiro define os meios necessários para atingir esses objetivos, alocando os recursos de forma coesa para uma execução bem-sucedida ao longo do tempo (Brealey; Myers; Allen, 2013).

Abrangendo a elaboração de um orçamento para investimentos de grande porte, o planejamento financeiro de longo prazo requer que o gestor compreenda o caminho adequado para que sua empresa possa alcançar retornos acima da média, escolhendo um setor de atuação e definindo a maneira de posicionar seu modelo de negócio dentro dele (Andrade; Monteiro; Souza, 2021).

A tomada de decisões financeiras de forma descomedida pode levar a problemas e inconsistências no futuro, diante disso, para que exista clareza nos objetivos a serem alcançados pela organização, torna-se necessário planejar a longo prazo, levando em conta quais conjuntos de ações financeiras serão indispensáveis para o desenvolvimento da organização (Brealey;

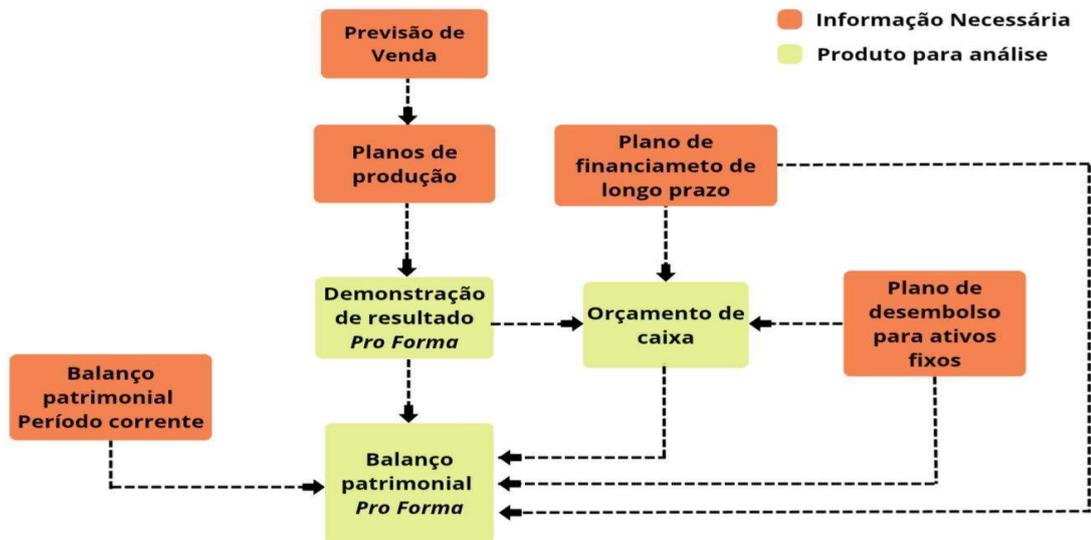
Myers; Allen, 2013). A partir da análise no momento atual, é possível realizar o planejamento estratégico, traçando seus planos futuros, proporcionando o ensejo de reconhecer os pontos fortes a serem potencializados e eliminar ou minimizar as fraquezas (Fonseca, *et al.* 2022).

Com base em um planejamento financeiro a longo prazo bem estruturado, se torna possível detalhar as práticas financeiras de curto prazo, traduzindo as estratégias em ações operacionais imediatas (Gitman; Zutter, 2016). Conforme os autores supracitados, o planejamento financeiro a curto prazo são atividades projetadas com base em um período de um a dois anos, onde se determina as decisões financeiras no período e seus impactos previstos, através de previsões de fatos não pronunciados.

Ainda segundo Gitman e Zutter (2016), a projeção das vendas é a ação inicial do planejamento financeiro a curto prazo, pois permite estipular os planos para a aquisição ou produção de mercadorias, considerando os esforços operacionais estimados e a necessidade de matérias-primas ou mercadorias. Ainda de acordo com o autor, uma vez feito plano de produção, a empresa consegue calcular as demandas de mão de obra, os custos gerais associados às atividades planejadas e as despesas operacionais.

Atuando como ponto de partida do planejamento a curto prazo, a previsão de vendas é definida como o processo de estimar o volume ou valor de vendas que uma organização espera atingir em determinado período futuro (Cassiolato, 2022). De acordo com o mesmo, através da combinação de análise dos planos financeiros a longo prazo, dados históricos, variáveis externas e suposições fundamentadas em teorias econômicas, estatísticas e comportamentais, torna-se viável a elaboração de demonstração de resultados projetados, como o fluxo de caixa projetado, planejamento de investimentos em ativos permanentes e o plano de financiamento de longo prazo.

Figura 2 – Planejamento financeiro a curto prazo (Operacional).



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gitman e Zutter (2016).

Também chamada de administração de capital de giro ou administração de capital circulante, a gestão financeira a curto prazo recebe essas nomenclaturas, pois envolvem a decisões que afetam as entradas e saída de caixa (Ross, *et al.* 2015). De acordo com Brealey, Myers e Allen, (2013), o planejamento financeiro a curto prazo tem como foco a administração dos ativos e passivos circulantes, tendo como principais elementos do ativo circulante as contas a receber, estoques, títulos negociáveis e disponibilidades, e os principais elementos do passivo circulantes, tem como principais elementos as contas a pagar e empréstimos.

Os ativos circulantes da empresa têm como função atender as demandas do passivo circulante, com o objetivo de garantir que a empresa cumpra com suas obrigações financeiras, assegurando a continuidade de suas operações (Loesch; Griebeler, 2024). O alto volume de ativos circulantes pode gerar vantagens para a empresa, pois devido a sua facilidade de serem convertidos em caixa, permite a empresa ter uma maior liquidez, sendo capaz de cumprir suas obrigações e realizar investimentos (Brealey; Myers; Allen, 2013).

De acordo com Sprenger, Pereira e Sperb (2021), para que uma empresa possa ter não só estabilidade financeira, como também liquidez a partir de suas atividades, a previsão de pagamento de despesas correntes, como a manutenção de equipamentos, energia e aluguel, é parte essencial no planejamento a curto prazo. Porém, a disponibilidade de caixa para cumprir com suas despesas correntes, está ligada com a capacidade da empresa de gerenciar bem seu ciclo operacional, reduzindo ao máximo os excedentes de estoque e sabendo administrar os

prazos de pagamento com fornecedores, para não incorrer custos financeiros maiores que seus ganhos (Neto; Lima, 2014).

Ao discutir planejamento financeiro é importante observar o ciclo operacional e o ciclo financeiro da empresa. Conforme Cassiolato (2022), o ciclo operacional é o prazo correspondente desde a aquisição de matéria-prima (ou mercadoria), até a venda e recebimento do produto vendido. Em resumo, é o período que a empresa leva para converter seus recursos em produtos, e posteriormente transformar esses produtos em dinheiro em caixa. Já o ciclo financeiro, é o período entre o desembolso para produção ou pagamento de fornecedores, até o recebimento do dinheiro pelas vendas realizadas (Cassiolato, 2022).

A análise desses ciclos contribui para que a empresa mantenha uma boa gestão financeira, sem que haja déficit ou excesso de recursos no curto prazo (Ross *et al.* 2015). Em outras palavras, contribui para que, havendo previsão de déficit de recursos, a empresa busque alternativas de financiamento, ou havendo sobra de recursos, busque alternativas de investimentos no curto prazo.

2.1.1 Técnicas e ferramentas financeiras importantes para o planejamento financeiro

O planejamento financeiro abrange a elaboração de projeções e a análise de índices através da utilização de técnicas e ferramentas financeiras, com o objetivo de avaliar a viabilidade das metas e objetivos a serem alcançados, além de criar um alicerce para as ações subsequentes de organizar e controlar as finanças da empresa.

O fluxo de caixa projetado e o planejamento de resultados são respectivamente responsáveis por estruturar o orçamento de caixa e pela elaboração de demonstrações de finanças projetadas, sendo cruciais no processo de planejamento financeiro de uma empresa (Gitman; Zutter, 2016).

Na visão de Andrade, Monteiro e Souza (2021), a capacidade da organização em compreender a sua saúde financeira, através da medição da sua capacidade de cumprir com suas obrigações, assim como mensurar seus lucros e seus níveis de endividamento, só são possíveis por meio da utilização de técnicas e ferramentas inerentes ao processo de planejamento financeiro.

Além disso, as ferramentas financeiras permitem um acompanhamento constante e uma avaliação contínua dos resultados, através de indicadores e relatórios, sendo possível verificar se os objetivos estão sendo realizados, caso contrário, ajustes necessários podem ser

feitos de forma rápida e precisa, permitindo que a organização se adapte às mudanças de mercado, demanda de cliente ou no ambiente interno, evitando desperdícios de recursos e tempo (Oyadomari *et al.* 2023).

A demonstrações projetadas consistem em estimativas que sintetizam diversos eventos futuros, fundamentadas na previsão de elementos chave, como vendas, receitas e lucratividade, possibilitando estruturar previsões mais complexas e abrangentes sobre a organização, como balanço patrimonial, de demonstração de resultados e de demonstração dos fluxos de caixa (Ross *et al.* 2015).

Quadro 01 - Principais ferramentas financeiras e técnicas que auxiliam o planejamento financeiro.

Ferramentas	Definição	Como podem ser utilizadas
Projeção de vendas.	Projeta o faturamento em determinado período de tempo, com base em dados de históricos de vendas, capacidade de produção, sazonalidade e entre outros.	A projeção de vendas permite com que a empresa possa projetar seu fluxo de caixa, seus custos e despesas com suas atividades operacionais, além de identificar seu nível necessário de ativos permanentes e o montante financeiro necessário.
Fluxo de caixa projetado.	Possibilita estipular as entradas e saídas de caixa em um determinado período de tempo.	Permite identificar possíveis períodos de escassez financeira, antecipar as necessidades de caixa e verificar disponibilidade de recursos para investimentos.
Retorno sobre investimento.	Calcula a taxa de retorno (taxa de lucro), em relação ao investimento realizado	Através do ROI, a empresa pode analisar e identificar quais investimentos são coerentes em manter e como serão realizados os investimentos futuros.
Ponto de equilíbrio financeiro.	Indica o faturamento mínimo necessário para que a empresa possa cobrir seus custos e despesas, sem obter lucro ou prejuízo.	O ponto de equilíbrio financeiro pode ser utilizado para identificar o ponto crítico em momentos de sazonalidade, além de servir como base para investimentos em novas operações e como a gestão e controle de despesas.
Orçamento de Capital de giro.	Determina a capacidade de liquidez operacional, medindo quantidade de recursos necessários para manutenção das operações da empresa entre os intervalos de investimento, com base na estrutura patrimonial da organização.	Possibilita uma melhor manutenção de estoques, projeta sua capacidade de cumprir com suas obrigações, além de oferecer base para negociação de prazos de pagamentos e recebimentos.
Demonstração de resultado do exercício projetado.	Se utiliza de dados provenientes do fluxo de caixa projetado, como projeções de vendas, deduções, custos operacionais e despesas, com a finalidade de projetar a capacidade de geração de lucro.	A partir da DRE projetada, é possível realizar suposições de diversos cenários alternativos, permitindo tomar as decisões mais coerentes em relação a estrutura de custos, despesas e realização de investimentos.

(continuação)

Balço patrimonial projetado.	Projeta a representação contábil de uma organização de com base nas atividades financeiras estipuladas.	Através da projeção do balanço patrimonial a organização pode antecipar necessidade financeiras, e planejar seus investimentos e analisar como possíveis mudanças na estrutura patrimonial pode afetar no desempenho da empresa.
-------------------------------------	---	--

Fonte: adaptado a partir de Gitman (2016) e Ross *et al.* (2015).

No contexto das microempresas, dentre as principais ferramentas financeiras que auxiliam no planejamento financeiro, se destacam o orçamento de capital de giro e as demonstrações de fluxo de caixa (Brambilla; Ferreira, 2024). Segundo Souza, Lima e Silva (2021), diante competitividade do mercado e as limitações de recursos nas microempresas, a demonstração de fluxo de caixa projetado é a principal ferramenta para o gestor financeiro, lhe permitindo prever as obrigações financeiras e os excedentes em caixa, contribuindo para uma melhor tomada de decisão.

Em relação ao capital de giro, de acordo com a pesquisa realizada pelo Sebrae (2021), a ausência de capital de giro foi o principal fator responsável pelo fechamento de 22% das micro e pequenas empresas no Brasil no ano de 2020. A gestão de orçamento do capital de giro é essencial para as microempresas, pois permite ao gestor ter uma compreensão dos ciclos financeiros e operacionais, possibilitando negociar com fornecedores e clientes, além de garantir maior liquidez (Moraes, 2023).

O planejamento do fluxo de caixa projetado combinado ao orçamento de capital de giro, permite que os gestores consigam compreender quanto de capital será necessário e quando ele terá essa disponibilidade de capital, para cumprir com suas obrigações e manter suas atividades operacionais (Brambilla; Ferreira, 2024).

2.1.1.1 Demonstração de Fluxo de Caixa

O principal objetivo do fluxo de caixa é apresentar um panorama completo das movimentações diárias, abrangendo as entradas e saídas de recursos do ativo circulante, possibilitando uma análise clara da liquidez da empresa, facilitando uma tomada de decisões estratégicas com base na sua disponibilidade (Vasconcelos; Torres, 2015).

O controle de caixa é um dos pilares mais importantes do planejamento financeiro de uma empresa, funcionando como o "termômetro" da saúde financeira do negócio, oferecendo uma visão detalhada e sistemática (Andrade; Monteiro; Souza, 2021). O orçamento de fluxo de

caixa é utilizado para prever, com o máximo de precisão possível, o fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros durante um período específico, a fim de garantir que as receitas sejam suficientes para cobrir as despesas e custos previstos, contribuindo na prevenção de *déficits* financeiros que poderiam prejudicar o funcionamento da empresa ou levar à necessidade de empréstimos de emergência (Cassiolato, 2022).

Gitman e Zutter (2016), visualizam o fluxo de caixa como a principal estrutura da empresa, pois sem a execução dele seria inviável a empresa identificar se possui os recursos necessários para manter as operações, compreender quando irá necessitar de financiamentos e se terá condições de cumpri-los.

De acordo com Andrade, Monteiro e Souza (2021), a projeção de fluxo de caixa fornece ao administrador uma visão detalhada e confiável sobre as entradas e saídas de recursos financeiros, permitindo uma análise aprofundada da liquidez, das operações e da saúde financeira da empresa, e através desses dados, torna-se possível realizar um planejamento financeiro mais assertivo e identificar pontos de atenção que exigem decisões estratégicas.

O propósito do fluxo de caixa projetado consiste no planejamento das necessidades de captação de recursos, de maneira a preservar a liquidez e fornecimento de recursos para a realização das transações definidas no planejamento financeiro (Loesche; Griebeler, 2024).

O fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para o planejamento financeiro, pois fornece uma visão detalhada das movimentações financeiras da empresa, permitindo ao administrador identificar oportunidades e desafios de forma objetiva (Gitman; Zutter, 2016). Por meio da análise minuciosa dos dados apresentados no fluxo de caixa, o administrador pode tomar decisões estratégicas em diversas áreas, como redução de custos, planejamento de investimentos, organização de promoções, obtenção de financiamentos e outras situações (Andrade; Monteiro; Souza, 2021).

O fluxo de caixa projetado não serve apenas para detectar dificuldades financeiras futuras, mas também é uma ferramenta essencial para identificar momentos oportunos para realizar investimentos, pois, ao projetar as entradas e saídas, fornece uma visão clara da liquidez e da capacidade de organização de suportar novos compromissos financeiros (Santos; Gonçalves Santos, 2021).

Tabela 1 – Fluxo de caixa projetado.

		NOV	DEZ	JANEIRO	FEV	MARÇO	ABRIL
FATURAMENTO	%	40.000,00	40.000,00	40.000,00	32.000,00	20.000,00	20.000,00
COMPRAS		12.000,00	12.000,00	12.000,00	9.600,00	6.000,00	6.000,00
FLUXO DE CAIXA							
		NOV	DEZ	JANEIRO	FEV	MARÇO	ABRIL
à vista	0	–	–	–	–	–	–
à prazo - 30 dias	50%		20.000,00	20.000,00	20.000,00	16.000,00	10.000,00
à prazo - 60 dias	50%			20.000,00	20.000,00	20.000,00	16.000,00
	0				–	–	–
I - TOTAIS DAS ENTRADAS				40.000,00	40.000,00	36.000,00	26.000,00
Compras à vista	100%		12.000,00	12.000,00	9.600,00	6.000,00	6.000,00
Frete	3%			1.200,00	600,00	600,00	600,00
Impostos s/Vendas	15,00%			6.000,00	6.000,00	4.800,00	3.000,00
Comissões s/Vendas	10%			4.000,00	4.000,00	3.200,00	2.000,00
Salários e Encargos				6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Despesas mensais				4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Retirada dos Sócios				2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
II - TOTAIS DE SAÍDAS				36.200,00	33.560,00	27.600,00	24.600,00
III - RESULTADO OPERACIONAL				3.800,00	6.440,00	8.400,00	1.400,00
Saldo inicial				2.500,00	6.300,00	12.740,00	21.140,00
IV - SALDO FINAL DE CAIXA				6.300,00	12.740,00	21.140,00	22.540,00

Fonte: SEBRAE 2015.

Segundo Ross *et al.* (2013), a elaboração de projeções de fluxo de caixa permite que as empresas possam medir sua capacidade de recursos disponíveis em dado momento, a fim de compreender sua capacidade de cumprir com suas obrigações financeiras, como pagamento de fornecedores, pagamento de impostos e custos fixos, como aluguel e salários.

De acordo Moraes (2023), além de prever movimentações de curto prazo, o fluxo de caixa projetado é fundamental no alinhamento das metas operacionais e do planejamento financeiro a longo prazo, permitindo o dimensionamento de necessidades financeiras, como o volume de vendas e capital de giro necessários para expansão de mercado ou desenvolvimento de novos projetos.

De acordo com Sá (2012), embora o lucro da empresa seja um indicativo de sua rentabilidade, ele nem sempre se traduz em caixa disponível. Ainda segundo o autor, isso pode parecer estranho, mas é uma situação comum até mesmo em empresas que possuem uma elevada margem de lucro, onde o caixa muitas das vezes pode não ser suficiente para cobrir as despesas, essa situação é gerada por diversos motivos que, muitas vezes, acontecem simultaneamente.

Cassiolato (2022), acredita que, vender com prazos longos, comprar com prazos curtos e ter um giro de estoque lento, ou até mesmo sofrer com atraso nos recebimentos, queda nas vendas, inadimplência elevada, são alguns dos problemas que levam a geração de saldo negativo. De acordo com o mesmo, a partir dessas possíveis causas de saldo negativo, encontrar

o equilíbrio entre esses fatores é uma das principais funções do planejamento financeiro, que se dá por meio do fluxo de caixa.

Quando o fluxo da caixa está equilibrado e as receitas superam as despesas previstas, o orçamento da caixa pode sinalizar que há recursos disponíveis para investir em novos projetos, ampliar a operação ou até adquirir ativos (Souza; Lima; Silva, 2021).

Para contornar possíveis inconsistências que possam surgir ao decorrer do tempo nas projeções realizadas, as projeções de fluxo de caixa podem ser ajustadas periodicamente para refletir mudanças no ambiente econômico ou no próprio funcionamento da empresa, sendo fundamental tanto para a prevenção de crises financeiras quanto para a tomada de decisões estratégicas relacionadas ao crescimento e à expansão do negócio (Santos; Gonçalves Santos, 2021).

O fluxo de caixa, nesse contexto, proporciona ao gestor uma visão antecipada sobre as demandas ou excessos de recursos financeiros no curto prazo, o que facilita a fiscalização do planejamento, dessa forma, a empresa consegue mapear e ajustar suas entradas e saídas, permitindo configurar as projeções conforme as necessidades (Loesche; Griebeler, 2024).

2.1.1.2 Orçamento de Capital de Giro

O capital de giro é o recurso necessário para que uma empresa consiga cumprir suas obrigações de curto prazo de forma eficaz, garantindo que as operações do dia a dia sejam mantidas sem interrupções (Gonçalves, 2022).

O objetivo principal do orçamento de capital de giro é garantir que a empresa tenha liquidez suficiente para honrar suas obrigações de curto prazo, como pagamento de fornecedores, finanças e despesas operacionais, sem a necessidade de recorrer a financiamentos adicionais ou endividamento excessivo (Ribeiro *et al.* 2021).

De um modo geral, o capital de giro representa o total de recursos necessários para financiar o ciclo operacional da empresa, que abrange todas as etapas do processo produtivo e comercial, isso inclui desde a aquisição de matéria-prima, passando pela produção ou transformação dos insumos em produtos, até a venda e a coleta dos pagamentos pelos produtos ou serviços fornecidos (Neto; lima, 2014).

Visto como um pilar fundamental para garantir a sustentabilidade financeira e operacional dada empresa, a estruturação adequada do orçamento de capital de giro possibilita a prevenção de problemas de liquidez e busca garantir que a empresa tenha condições de

cumprir suas obrigações financeiras enquanto continua a operar de forma eficiente (Fonseca; Lopes; Dalongaro, 2024).

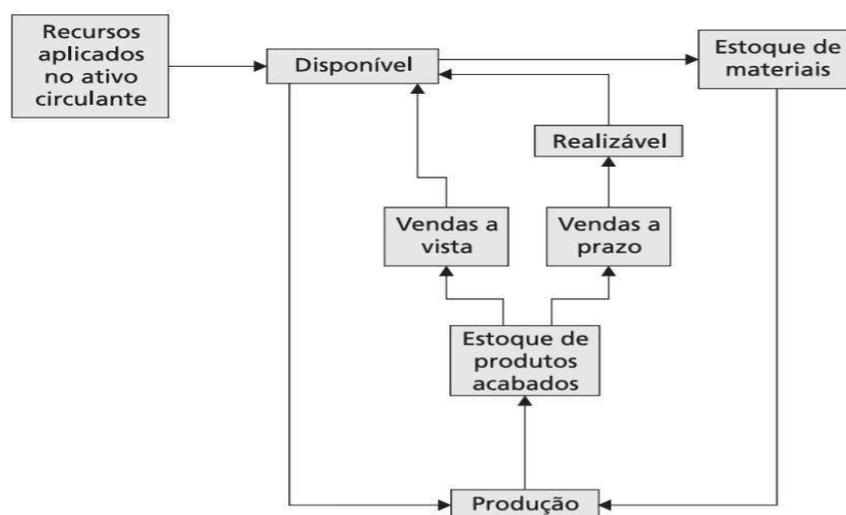
A gestão do capital de giro requer uma compreensão detalhada de diversas variáveis operacionais que influenciam diretamente o funcionamento financeiro da empresa (Moraes, 2023). Segundo o autor, isso envolve não apenas monitorar os componentes básicos, como estoques, contas a receber e contas a pagar, mas também compreender como esses fatores interagem e afetam o fluxo de caixa da empresa.

A aplicação de recursos no ativo circulante infere em um ciclo que se inicia através do processo de produção ou aquisição de mercadoria, sendo destinados a compra de materiais de estoque ou quitação de custos decorrente da fabricação, por seguinte, estocasse os produtos até que sejam vendidos (Neto e Lima, 2014).

Ao realizar a venda dos produtos os recursos gerados regressam, alguns deles de imediato (nas vendas à vista) e outros sendo recuperados em um período curto (nas vendas a prazo), reiniciando o ciclo operacional (Carmo, 2021).

Dois estágios estabelecidos por dois ciclos singulares decorrem no fluxo de capital de giro, sendo o primeiro deles o ciclo operacional, que se inicia no momento da aquisição de matéria prima e a sua transformação em produto acabado, ou a obtenção de mercadoria finalizada, transicionando pelo processo de armazenagem e concluindo na venda, já o ciclo financeiro, parte da quitação das despesas com os fornecedores até o recebimento do cliente (FLeuriet; Zeidan, 2015).

Figura 3 - Fluxo de capital de giro



Fonte: Neto e Lima (2014).

De acordo com Gonçalves (2022), é de suma importância que as empresas monitorem aspectos como o ciclo de caixa, o gerenciamento de estoques e o prazo de recebimentos de vendas, pois todos esses fatores impactam diretamente a capacidade da empresa de sustentar esse fluxo de capital de giro.

Na visão de Silva, (2022), outro aspecto importante na gestão do capital giro, é composição de ativos, pois quando a empresa tem muitos recursos ligados a ativos de longo prazo, a empresa perde a flexibilidade necessária para cobrir suas obrigações de curto prazo. Ainda de acordo como o autor, isso acontece porque, embora esses ativos tenham valor, eles não geram liquidez imediata, ou seja, não podem ser rapidamente convertidos em dinheiro para honrar dívidas e manter as operações diárias.

Segundo Neto e Lima (2014), é possível compreender o capital de giro como um indicador de recursos financeiros necessários para a manutenção das atividades operacionais de uma empresa, podendo apresentar três cenários distintos, sendo eles:

1. O capital circulante líquido é positivo quando os recursos que a empresa detém no passivo permanente são mais do que suficientes para arcar com todas as suas necessidades de investimentos a longo prazo, detendo um excedente de recursos para investir a curto prazo.
2. No momento que ocorre um equilíbrio entre os valores e prazos dos recursos captados e aplicados pela empresa, o capital circulante líquido se caracteriza como nulo, devido a essa composição justa de valor, isso implica que a empresa, não utiliza recursos de longo prazo no financiando dos seus ativos circulantes, como consequência disso, não tem folga financeira.
3. Quando os recursos que a empresa dispõe no passivo permanente não são suficientes para cobrir todas as suas necessidades de investimentos de longo prazo, o capital circulante líquido se torna negativo, necessitando do uso de recursos provenientes do passivo circulante.

A situação de capital de giro negativo implica que a empresa tem problemas de liquidez, pois as dívidas a curto prazo estão financiando aplicações com prazos de retorno maior. De forma clara, isso quer dizer que os prazos de pagamentos das dívidas venceram antes dela obter o retorno dessas aplicações (Neto; Lima, 2014).

Um capital circulante líquido negativo incorre na necessidade de empréstimos e financiamentos a curto prazo, que geralmente possuem elevadas taxas de juros, aumentando o endividamento e agravando os problemas financeiros (Moraes, 2023). Uma outra consequência

do capital circulante negativo, é a dificuldade da empresa em pagar seus fornecedores, obrigações e impostos, resultando em uma situação de insolvência (Gonçalves, 2022).

A redução de prazos de recebimentos decorrentes das vendas a prazo, ou, ainda, a negociação de extensão de prazos de pagamento aos fornecedores, são as principais alternativas referente a obtenção de prazos intrínsecos aos investimentos em ativos cíclicos, a fim de garantir a estabilidade do capital de giro (Francisco; Mpanda, 2024).

Essas estratégias visam alinhar os prazos de recebimento e pagamento, reduzindo a necessidade de recorrer a financiamentos externos, reduzindo a possibilidade de a empresa necessitar de financiamento de curto prazo, como empréstimos bancários ou linhas de crédito, que muitas vezes vêm acompanhados de custos financeiros elevados (Oliveira; Alves; Campos, 2024).

Diante dessa compreensão da gestão de capital de giro, notasse o quanto ele é necessário, não só na instituição do planejamento financeiro a curto prazo, como uma forma de prever as necessidades de recurso para manter suas atividades operacionais, mas também no planejamento financeiro a longo prazo, visto sua relação com a dinâmica de disposição entre os ativos e passivos a curto e longo prazo (Loesch; Griebeler, 2024).

2.2 FINANÇAS EM MICROEMPRESAS

Neste tópico, estão dispostos a definição de microempresas, suas características e desafios presentes no contexto de sua gestão financeira. Posteriormente, será abordado o papel do planejamento financeiro dentro da conjuntura de microempresas, através da explanação de alguns elementos e aspectos.

2.2.1 Características e desafios na gestão financeira de microempresas

No Brasil, as micro e pequenas empresas começaram a se diferenciar só em 1988, através dos art. 170º e art. 179º da Constituição federal de 1988, de 5 outubro de 1988, visando assegurar que qualquer pessoa pudesse ter a liberdade de empreender, exercendo qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, à exceção de casos previstos em lei, e que as microempresas e pequenas empresas pudessem ser beneficiadas, através da simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas (Sebrae, 2022).

Contudo, só em 2006, foi criada uma legislação específica para incentivo e amparo das micro e pequenas empresas (Sebrae, 2022). Instituída em 2006, a lei complementar nº 123, de 14 de abril de 2006, intitulada de Lei geral das micro e pequenas empresas, tem como objetivo regulamentar o que está previsto na Constituição Brasileira, que assegura condições diferenciadas e benefícios às microempresas e empresas de pequeno porte (Sebrae, 2022).

Ainda de acordo com a lei complementar nº 123, de 14 de abril de 2006, as empresas são classificadas como microempreendedor individual, microempresa ou empresa de pequeno porte, de acordo com sua receita bruta anual, sendo, microempreendedor individual com receita bruta anual de até R\$ 81.000,00; microempresa possuindo receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; empresa de pequeno porte com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

Tabela 2 – Classificação de microempresas, empresas de pequeno porte e microempreendedores individuais, de acordo com a receita bruta anual.

Porte	Receita bruta anual
Microempreendedor Individual	Receita bruta anual de até R\$ 81.000,00
Microempresa	Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00.
Empresa de Pequeno Porte	Receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00.

Fonte: SEBRAE (2019).

As microempresas frequentemente se destacam por características que as tornam únicas no cenário econômico, refletindo em grandes desafios para a sua sobrevivência (Ramalho, 2023). As decisões gerenciais em microempresas geralmente são tomadas de maneira pouco estratégica, baseando-se em intuição e experiências anteriores, ignorando ferramentas financeiras e a realização de análises que possibilitem compreender o contexto do negócio (Sprenger; Pereira; Sperg, 2021).

Essa característica marcante em microempresas, é decorrente do desafio enfrentado pelos empreendedores, relacionados à falta de conhecimento técnico ou habilidades específicas para implementar e gerenciar um planejamento estratégico de forma eficaz (Brambilla; Ferreira, 2024).

De acordo com Santos e Gilberto (2020), o comportamento do empreendedor desempenha um papel fundamental no sucesso ou fracasso de sua empresa, especialmente no

que diz respeito ao entendimento do negócio e à gestão financeira. Ainda segundo os autores, quando o empreendedor não possui um bom domínio sobre os aspectos básicos da administração empresarial, ele pode acabar cometendo erros comuns que comprometem a saúde financeira do negócio e dificultam sua permanência no mercado.

A má administração é muitas vezes reflexo da falta de preparo do empreendedor, que deixa de buscar o conhecimento necessário para gerenciar o negócio de forma eficiente e sustentável (Brambilla; Ferreira, 2024). De acordo com os mesmos, esse comportamento pode gerar uma série de consequências negativas, afetando a estrutura financeira e comprometendo o futuro da empresa.

Na visão Andrade, Monteiro e Souza (2021), um outro fator desafiador para as microempresas são as limitações financeiras, que muitas vezes impede que os administradores possam dividir responsabilidades, tendo como consequência o acúmulo funções, negligenciando atividades fundamentais como o planejamento financeiro, a análise de dados e a tomada de decisões cruciais para a saúde e o desenvolvimento da empresa.

Em muitas microempresas, os proprietários desempenham papéis multifacetados, assumindo funções que vão desde a gestão operacional até a parte administrativa e financeira, levando a formação de um vínculo entre pessoa física e jurídica, sendo mais evidente a fusão das finanças pessoais e empresariais, onde as receitas e despesas da empresa estão intimamente ligadas às finanças do proprietário (Teixeira, 2016).

É comum que microempresários coloquem como prioridade o valor que sobra em sua conta pessoal no final do mês, tratando o lucro da empresa como se fosse parte de seus salários pessoais, sem levar em consideração as necessidades financeiras da empresa, essa prática, embora muitas vezes vista como uma forma de sobrevivência financeira imediata, pode comprometer seriamente a saúde financeira do negócio a longo prazo (Ramalho, 2023).

Essa confusão entre pessoa física e jurídica compromete o capital de giro, pois quando o empresário usa esse capital para cobrir gastos pessoais, a empresa fica sem recursos suficientes para manter suas operações, impossibilitando a empresa de cumprir com as despesas operacionais diárias (Silva; Duarte, 2024).

A inadequação dos registros de caixa é uma outra característica comum em microempresas, geralmente os registros são feitos em planilhas ou cadernos, sendo suscetíveis a erros, extravios de informações ou registros imprecisos, que dificultam o acompanhamento da saúde financeira da empresa (Santos *et al.* 2024).

Sem uma estrutura contábil bem definida, as despesas e receitas podem ser registradas de forma desorganizada, sem seguir uma classificação clara, impedindo a empresa ter uma visão precisa de como o dinheiro é gasto ou gerado e dificultando a análise de lucratividade e rentabilidade, tendo como consequência, a falta de clareza nas informações de fluxo de caixa e projeções (Silva; Pereira; Brito, 2024).

Em consonância com o exposto, evidenciasse recorrentemente ausências de recursos em caixa em microempresa após o pagamento das despesas, mesmo tendo contas a receber (Pires, 2024). De acordo com o autor, essa situação é decorrente do desequilíbrio entre entradas e saídas de recursos, deixando a empresa vulnerável a imprevistos financeiros, dificultando o seu crescimento e até mesmo sua sobrevivência.

Quadro 2 – Desafios e características das micro e pequenas empresas.

Ausência de conhecimento em gestão financeira	Falta de entendimento sobre como administrar finanças de forma lógica e eficaz, estruturando e definindo orçamento, investimentos, fluxo de caixa, planejamento financeiro e outros aspectos essenciais para a saúde financeira.
Dificuldade em obter conhecimento necessário	Ausência de medidas voltadas ao aprendizado e desenvolvimento de habilidades que ajudem a administrar as finanças de forma eficiente, possibilitando entender conceitos básicos de finanças, controle de despesas e planejamento financeiro para tomar decisões mais seguras e estratégicas.
Limitações de recursos financeiros	Falta de recursos suficientes para contratar e remunerar mais pessoas levando a um acúmulo de funções e atividades operacionais, tendo como consequência a negligência do planejamento financeiro
vínculo entre as finanças da pessoa física e jurídica	Situação em que há uma interligação entre os recursos financeiros de uma pessoa (física) e os de uma empresa (jurídica), seja por meio dos recursos, operações financeiras, empréstimos e investimentos.
lucro da empresa como salário pessoal	O proprietário retira parte dos lucros da empresa para seu uso pessoal, sem considerar as necessidades de reinvestimento na operação ou o equilíbrio financeiro da empresa.
inadequação dos registros de caixa	Falta de controle adequado decorrente da ausência de documentação clara, erro na contabilização, omissões ou confusão nos lançamentos de transações financeiras, dificultando o registro preciso das entradas e saídas de dinheiro (caixa), podendo afetar gravemente a gestão financeira do negócio.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Dessa forma, nota-se que no contexto atual, marcado por mudanças constantes e desafios imprevisíveis, as microempresas precisam urgentemente de uma administração que vá além da experiência empírica e se baseie em técnicas e ferramentas robustas para garantir sua sobrevivência (Sprenger; Pereira; Sperg, 2021).

O planejamento estratégico e financeiro, através da adoção de ferramentas e a análise de dados são elementos-chave para a tomada de decisões eficazes, permitindo que as empresas menores se adaptem, inovem e se mantenham competitivas em um mercado cada vez mais

exigente e dinâmico (Lima *et al.* 2022). A técnica de planejar não é apenas uma resposta às dificuldades, mas um diferencial estratégico para garantir o futuro das empresas (Santana; Souza, 2021).

A sobrevivência e continuidade de uma empresa estão diretamente ligadas à capacidade do empreendedor de considerar suas limitações e buscar o conhecimento necessário para superá-las, visto que o aperfeiçoamento é o que diferencia negócios que prosperam daqueles que não se sustentam no mercado (Santos *et al.* 2024).

2.2.2 Planejamento financeiro em microempresas

A principal dificuldade dos microempresários atualmente está na falta de um planejamento financeiro estruturado, na ausência de uma gestão estratégica eficiente e na carência de iniciativas voltadas para o aumento da produtividade e da qualidade, fatores essenciais para o alcance das metas e objetivos desejados (Brambilla; Ferreira, 2024).

Muitos empresários têm a ideia equivocada de que micro e pequenas empresas não precisam de uma definição clara de propósito, uma vez que essas empresas seriam "pequenas demais" para traçar um planejamento financeiro de forma estratégica (Ramalho, 2023).

Segundo Santos e Gilberto (2020), essa visão, no entanto, pode ser um grande erro, pois sem um planejamento financeiro claro, o empreendedor pode acabar conduzindo o negócio de forma improvisada, tomando decisões sem uma análise devida de previsões ou impacto, podendo se perder ao longo do tempo, tornando-se ineficientes e vulneráveis a falhas de gestão e de adaptação.

Na visão de Mendonça *et al.* (2024), o planejamento financeiro desempenha um papel crucial no sucesso e na sustentabilidade de microempresas, que muitas vezes possuem recursos limitados e enfrentam desafios únicos, como a necessidade de equilibrar custos operacionais, gerenciar fluxo de caixa, controlar o capital de giro e lidar com imprevistos econômicos ou de mercado.

A capacidade de planejamento é uma das habilidades mais valiosas para qualquer empresa que almeje sucesso e longevidade (De Paula, 2021). Na visão do autor supracitado, planejar significa olhar para o futuro, traçar objetivos claros e criar um mapa estratégico para alcançá-los, indo muito além de resolução de questões operacionais, estabelecendo uma visão ampla e dando sentido às ações diárias, conectando-as às metas de longo prazo.

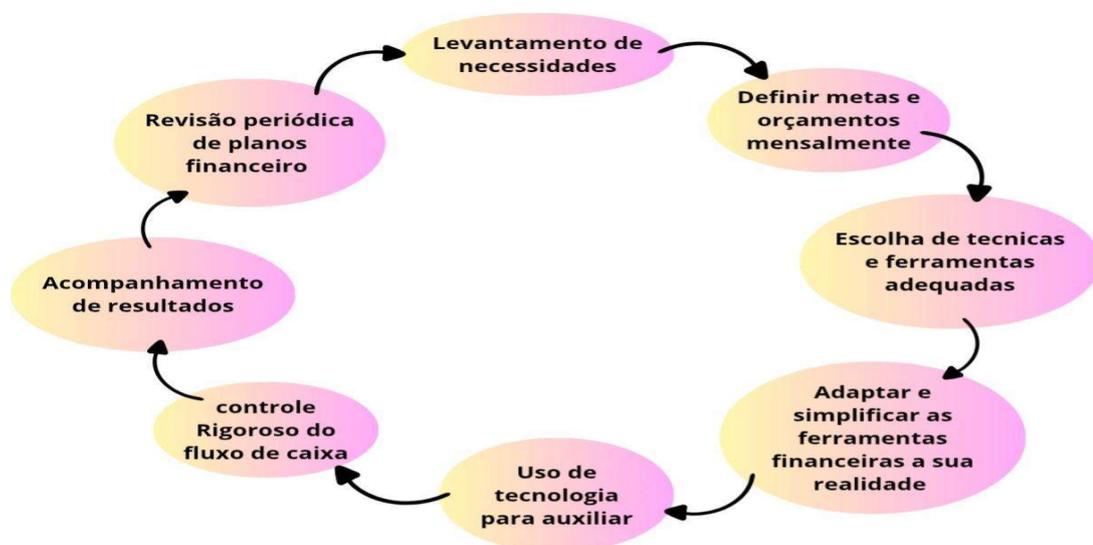
Pode-se dizer que o coração de uma microempresa é o planejamento financeiro, pois é ele que bombeia os recursos necessários para manter o negócio em funcionamento e saudável (Mendonça *et al.* 2024).

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo e repleto de incertezas, planejar é sinônimo de sobreviver, especialmente no universo das microempresas, onde o planejamento financeiro não é apenas uma ferramenta útil, é uma condição indispensável para a sustentabilidade e o crescimento do negócio (Santos; Gilberto, 2020). Sem planejamento financeiro, as decisões empresariais tornam-se arriscadas e frequentemente baseadas em suposições ou reações impulsivas a eventos externos, levando a empresa a perder o foco (Damasceno; Freitas, 2024).

Embora muitas microempresas surjam com boas intenções e ideias promissoras, a falta de planejamento financeiro a curto e longo prazo pode colocar em risco a continuidade do negócio (Lima; Tomé, 2018). Ainda acordo com os autores, uma administração ineficaz ou negligente, somada à falta de uma visão holística, pode levar a sérios problemas financeiros e operacionais, comprometendo o sucesso da empresa.

Sem tempo ou recursos, os microempresários acabam lidando apenas com o imediato e com questões operacionais, deixando de lado aspectos estratégicos que são fundamentais para o crescimento sustentável do negócio, criando um ciclo de decisões baseadas apenas intuição, contribuindo na geração de problemas financeiros, como gastos excessivos, falta de recursos para emergências ou incapacidade de investir (Andrade; Monteiro; Souza, 2021).

Figura 5 – Ciclo de ações ideais para microempreendedores planejarem suas finanças.



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

As empresas que sobrevivem sem um planejamento financeiro acabam estagnadas no mercado justamente por falta de visão estratégica, pois embora ainda operem, não conseguem se desenvolver ou crescer de maneira sustentável, ficando como refém de uma gestão reativa, e não proativa (Lima; Tomé, 2018). Assim, ao deixar de lado o planejamento financeiro, as empresas acabam limitando sua capacidade de inovar, expandir e se adaptar às mudanças do mercado por ausência de recursos, ficando presas a um modelo de negócios que pode não ser sustentável a longo prazo (Ramalho, 2023).

A dificuldade de obter financiamento é um outro desafio na realidade das microempresas brasileiras, limitando seu desenvolvimento e competitividade no mercado, comprometendo sua estabilidade financeira, além de dificultar a realização de aquisições e investimentos previstos no planejamento financeiro (Stranieri Junior, 2021).

De acordo com Silva, Pereira e Brito (2024), existem dois principais aspectos que dificultam a obtenção de financiamento por parte das microempresas. Do acordo com eles, o primeiro deles, é a ausência de garantias por parte das microempresas para oferecer ao credor, dificultando a obtenção de crédito; o segundo, é a carência de informações financeiras precisas e confiáveis, dificultando a análise de concessão de crédito por parte dos bancos.

Embora existam algumas linhas de crédito específicas para micro e pequenas empresas, essas opções são muitas vezes limitadas ou não são facilmente acessíveis (Santos; Gilberto, 2020). Segundo os autores, mesmo quando o crédito está disponível, o custo pode ser tão elevado que as microempresas têm dificuldades em absorver os custos financeiros sem comprometer sua rentabilidade, em consequência das elevadas taxas de juros do sistema financeiro brasileiro, tornando os financiamentos extremamente onerosos.

Diante dos desafios e características do cenário que as microempresas se encontram, evidenciasse que uma visão de futuro voltada para a antecipação de problemas financeiros, é justamente o que falta em muitas microempresas, pois sem essa perspectiva, os empresários acabam reagindo às dificuldades financeiras apenas quando já é tarde demais (Santana; Souza, 2021).

Muitas vezes, as ações necessárias para melhorar a situação financeira, como a revisão de processos, o controle mais rigoroso de fluxos de caixa ou capital de giro, só são tomadas após os problemas se tornarem mais graves (Pires, 2024).

Esse atraso na adoção de medidas corretivas impede que a empresa consiga se adaptar a tempo, resultando em dificuldades que poderiam ter sido evitadas com uma gestão mais proativa através de um planejamento financeiro (Brambilla; Ferreira, 2024).

Apesar de complicações e limitações de planejamento, as microempresas não podem abster-se de realizar seu planejamento financeiro, pois o planejamento institui uma maneira estratégica, lógica e racional de pensar (Pires, 2024).

Na visão de Sprenger, Pereira e Sperg (2021), os modelos de ferramentas financeiras voltadas ao planejamento financeiro são excessivamente complexos, e muitas das vezes acabam afastando os gestores das microempresas desse tipo processo. Contudo, ainda segundo os autores, o planejamento financeiro pode ser adaptado às necessidades das microempresas, sendo simples, direto e de fácil implementação, com o objetivo de fornecer um modelo claro e objetivo, que auxilie no planejamento financeiro de forma prática, sem sobrecarregar os gestores com ferramentas complexas ou processos difíceis de entender e aplicar.

Através de um modelo de planejamento financeiro que seja ao mesmo tempo singular e acessível, visando resolver essa questão de maneira prática, os gestores têm a capacidade de tomar decisões eficazes em relação a organização das finanças, no controle de endividamento e no acompanhamento de metas de crescimento (Ramalho, 2023).

Um planejamento financeiro claro e eficaz, permitem que os administradores se concentrem no que realmente importa, conseguindo otimizar recursos e tomar decisões mais assertivas para manter a saúde financeira do negócio (Sprenger ; Pereira; Sperg, 2021).

A partir do momento que os métodos e ferramentais inerentes ao planejamento financeiro são devidamente dotados, as microempresas tendem a obterem vantagens competitivas, pois por serem menores, seus proprietários podem ter uma visão mais ampla e direta sobre o cotidiano da organização, podendo levar a uma maior flexibilidade nas análises e nas decisões do planejamento, tendo a capacidade de ajustar rapidamente suas abordagens ou tomar decisões pontuais (Santos; Gilberto, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão discutidos os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento deste trabalho, partindo da apresentação das questões de pesquisa, posteriormente a caracterização do estudo, o método de pesquisa, fontes de evidência, unidades de análise, critério de seleção de casos, definição constitutiva, categorias analíticas e elementos de análise e, por fim, técnica de análise dos dados.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa que guiam este estudo têm o propósito de explorar e responder aos questionamentos relacionados aos objetivos específicos, visando alcançar o objetivo geral. Dessa forma, apresenta-se a seguir as questões que direcionam o estudo:

- A) Quais técnicas e ferramentas são utilizadas no planejamento financeiro e como elas são utilizadas?
- B) Qual a visão de curto e longo prazo em relação ao planejamento financeiro?
- C) Quais os principais desafios enfrentados pelas microempresas ao realizar planejamento financeiro?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo é uma pesquisa de caráter qualitativo e descritivo, visto que o método qualitativo possibilita compreender a realidade de forma mais detalhada, especialmente quando se trata de fenômenos complexos, como compreender o processo de planejamento financeiro em microempresas, e o método descritivo permite expor esses fenômenos e características de forma detalhada, os retratando fielmente como se apresentam, dessa forma, por meio da análise de dados baseado nos aspectos, contexto e fenômenos observados nas organizações pesquisadas (Vergara, 2005).

A abordagem qualitativa se caracteriza pela coleta de dados, que não é quantificado ou mensurado em unidades ou categorias convencionais, buscando compreender as especificidades de determinado fenômeno social em sua complexidade (Richardson, 2008). Seu foco principal está na interação entre entrevistador e entrevistado, permitindo a troca de informações sobre os comportamentos humanos, para que, desse modo, possa-se examinar a conjuntura e angariar conclusões sobre a natureza de determinado estudo (Gil, 2008).

Na pesquisa de natureza descritiva, o pesquisador não realiza a manipulação das variáveis, busca-se analisar as interações entre duas ou mais variáveis de um determinado fenômeno, observando e avaliando essas relações conforme as variáveis se manifestam naturalmente em eventos, contextos e nas condições já existentes (Koche, 2011). Essa característica torna a pesquisa descritiva constantemente empregada nas ciências humanas, sociais e organizacionais, uma vez que as variáveis investigadas nesses campos raramente podem ser controladas (Gil, 2008).

Desse modo, essa pesquisa se caracteriza como descritiva, visto que se propõe a compreender os fenômenos decorrentes do processo de planejamento financeiro em microempresas.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

Diante da dificuldade de acesso às informações sobre o processo de planejamento financeiro em microempresas, aliada à necessidade de um entendimento mais aprofundado do tema, o método adotado nesta pesquisa é o estudo de caso múltiplo. Com objetivo de fornecer uma compreensão ampla e aprofundada, o estudo de caso é definido como uma análise detalhada e minuciosa de um ou poucos objetos (Gil, 2008).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um método de investigação empírica que explora um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, sobretudo quando os limites entre as características e o contexto são difusos ou pouco definidos. Ainda de acordo com o autor, é o método mais adequado a ser utilizado em pesquisas que investigam o "como" e o "porquê" dos acontecimentos de determinadas situações, especialmente quando o pesquisador não tem controle sobre as variáveis.

O estudo de múltiplos casos é uma abordagem metodológica utilizada em pesquisas qualitativas para analisar diversas unidades dentro de um mesmo contexto. Segundo os autores, o estudo de múltiplos casos possibilita a identificação de semelhanças e diferenças, permitindo o reconhecimento de padrões e tendências, fortalecendo a validade das informações através da triangulação de dados, coibindo vieses que poderiam surgir na análise de um único caso (Yin, 2001; Eisenhardt, 1989).

Além disso, a comparação entre os casos permite uma compreensão mais ampla e aprofundada, pois ao estabelecer padrões, o pesquisador pode identificar fatores comuns que influenciam os resultados obtidos, contribuindo para o desenvolvimento de teorias (Eisenhardt,

1989). Dessa forma, o estudo de múltiplos casos se torna uma ferramenta útil para pesquisas que buscam explorar especificidades complexas em determinado cenário.

Tais aspectos, tornam o estudo de caso amplamente utilizado em pesquisas sociais, pois permite revelar eventos indeterminados, retratar uma situação dentro de um contexto específico de investigação e explicar as variáveis causais de um episódio que ocorre em um ambiente árduo, onde provavelmente outros métodos não seriam capazes de fornecer resultados satisfatórios (Gil, 2008).

Em estudos de múltiplos casos, não existe um número de casos precisamente definido, porém o ideal é que sejam escolhidos entre quatro e dez casos para a obtenção de um resultado íntegro. Conforme o autor, um volume inferior a 4 casos pode não ser relevante, e um volume maior que 10 casos, poderia prejudicar a análise devido a tamanho excesso de informações, contudo, não é uma regra, em determinados cenários o ideal é encerrar a análise dos casos quando se perceber que as características investigadas já foram identificadas anteriormente ou que os novos aprendizados foram pouco significativos (Eisenhardt, 1989).

Dessa forma, este estudo foi conduzido em quatro microempresas localizadas em Aracaju/SE, devido a seu importante papel na economia se na geração de emprego no estado de Sergipe, além se destacar como a cidade sergipana com a maior concentração de microempresas em comparação com as demais cidades do estado (Sebrae, 2024).

3.3.1 Protocolo de estudo

Como forma de prover uma direção ao pesquisador na condução da pesquisa e aumentar a confiabilidade dos resultados, adotou-se um protocolo de estudo para estabelecer diretrizes e metodologias a serem seguidas durante a investigação (Yin, 2001). Tal instrumento demonstra-se de suma importância na aplicação de estudos de casos múltiplos. Tendo como base no modelo de Yin (2001), foi desenvolvido protocolo de estudo desta pesquisa, que segue abaixo:

- a) Identificar as empresas que se enquadrem nos critérios de seleção de caso e seus respectivos gestores financeiros a serem investigados pelo estudo de caso;
- b) Entrar em contato com as proprietários e/ou gestores financeiros e solicitar a participação destes no estudo, conseqüentemente, marcando a entrevista;
- c) Marcar a entrevista para cada caso em dias diferentes;

- d) Confirmar a visita com o proprietário e/ou gestor financeiro na véspera da realização da entrevista;
- e) Solicitar a assinatura no termo de consentimento livre e esclarecido antes da realização da entrevista;
- f) Fazer uso de um gravador de áudio para registrar o conteúdo da entrevista, iniciando a gravação no começo da conversa, mediante autorização do entrevistado;
- g) Conduzir a entrevista seguindo o roteiro previamente estabelecido;
- h) Transcrever a entrevista utilizando-se de software, com base na gravação após sua conclusão;
- i) Elaborar um banco de dados para armazenar tanto a gravação quanto a transcrição das entrevistas;
- j) Elaborar uma descrição detalhada de cada caso, abordando suas características;
- k) Realizar uma análise comparativa entre os casos, identificando semelhanças e diferenças relevantes;
- l) Elaborar o relatório final, sintetizando os principais resultados e conclusões da pesquisa.

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

As evidências em pesquisas que se caracterizam como estudos de caso, podem ser extraídas de diversas fontes, como entrevistas, observações participantes, coleta documental, questionário, formulário, medidas de opiniões e de atitudes, notas de campo, análise de conteúdo e histórico de vida (Gil, 2008).

No presente estudo, as evidências foram obtidas a partir de entrevistas. Segundo Gil (2008), a entrevista é um dos métodos de coleta de dados mais versátil para o campo das ciências sociais, visto que viabiliza a obtenção de informações sobre diversos aspectos da vida social, além de se destacar como uma técnica altamente eficaz para obter dados detalhados sobre o comportamento humano. Ainda de acordo com o autor supracitado, a entrevista pode ser classificada de acordo com o grau de estrutura adotado, podendo se apresentar como estruturadas, semiestruturadas, focalizadas e informais.

Neste estudo, foi utilizado como fonte de evidência entrevista semiestruturada, restringindo o volume de perguntas, visando permitir que o entrevistado se sinta livre para explorar o tema, intervindo de maneira sutil para retomar o foco caso ocorra um desvio da pauta (Gil, 2008).

3.5 UNIDADES DE ANÁLISE

A unidade de análise refere-se à determinação do objeto a ser investigado, habitualmente sendo pessoas, no entanto também podem ser cidades, indústrias, escolas e etc (Richardson, 2008). No presente estudo de caso, a unidade de análise principal corresponde às microempresas.

Segundo Yin (2001), de acordo com a quantidade de unidades de análise utilizadas na pesquisa, um estudo pode ser classificado como holístico ou incorporado. Quando há apenas uma unidade de análise, o estudo é considerado holístico. Já no caso de múltiplas unidades, ele é caracterizado como incorporado, onde uma unidade principal é acompanhada por subunidades de análise, cujo objetivo é fornecer informações complementares sobre a unidade principal.

Desse modo, o presente estudo de caso múltiplo caracteriza-se como incorporado, visto que se faz necessário identificar não só a unidade de análise, definida pelas microempresas, como também as subunidades de análise, os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas em relação ao planejamento financeiro e processo de planejamento financeiro a curto e longo prazo, provenientes da principal.

Figura 05 - Unidade e subunidades de análise



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2025).

3.6 CRITÉRIO DE SELEÇÃO DE CASOS

Para que seja possível cruzar as informações obtidas em um estudo de caso, necessita-se seguir uma lógica da replicação, onde cada caso deve ser analisado de forma singular,

possibilitando uma análise aprofundada de cada uma delas, permitindo chegar a respostas fundamentadas e lógicas (Yin, 2001).

Portanto, esta pesquisa é composta por quatro casos, que foram selecionados de acordo com os seguintes critérios: a) as empresas devem ser especificadas como microempresa, segundo a classificação do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº123/2006 (Brasil, 2006), e/ou de acordo com o número de funcionários existentes em cada uma delas, de acordo com a classificação do Sebrae (2023); b) As empresas devem ser uma organização formal, possuindo Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e Inscrição Estadual (IE) emitida pela Secretaria da Fazenda do Estado de Sergipe (SEFAZ-SE); c) As microempresas não podem se utilizar de consultoria financeira referente a gestão e planejamento financeiro da organização, como: controle de finanças, relatórios financeiros e auxílio na tomada de decisões estratégicas, exceto para cumprimento de obrigações fiscais e trabalhistas; d) Os proprietários ou gestores responsáveis pelas finanças, serão abordados e entrevistados em suas respectivas empresas, de acordo com sua disponibilidade e disposição a fornecer informações relevantes sobre o planejamento financeiro da empresa para o pesquisador responsável.

3.7 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA

A definição dos termos tem como objetivo explicar o significado de cada conceito empregado na pesquisa, baseado nas contribuições teóricas obtidas na revisão da literatura. Estas definições representam convenções pela ciência para garantir uma abordagem uniforme, permitindo uma compreensão intersubjetiva e universal (Koche, 2011). Sendo assim, segue abaixo a definição dos principais termos utilizados na presente pesquisa:

- Microempresa: empresas de pequeno porte que detém um faturamento de até R\$ 360 mil por ano (Brasil, 2006) e/ou mediante atuação nos setores da agropecuária, comércio ou serviço, disponham de até 9 funcionários, e/ou caso sejam dos setores de indústria e construção, disponham de até 19 funcionários (Sebrae, 2023).
- Planejamento financeiro a curto prazo: são atividades projetadas com base em um período de um a dois anos, onde se determina as decisões financeiras no período e seus impactos previstos, através de previsões de fatos não pronunciados (Gitman; Zutter,

2016). Seu principal objetivo envolve o planejamento e tomada de decisões pertinentes ao fluxo de entradas e saídas de caixa (Ross, *et al.* 2015).

- Planejamento financeiro a longo prazo: tem como objetivo definir as ações financeiras a serem adotadas pela empresa no futuro, bem como os impactos projetados dessas ações ao longo de um período que varia de 2 a 10 anos, (Gitman; Zutter, 2016). Guiando a organização de acordo com seus objetivos estratégicos, estruturando e orientando os recursos financeiros com base na definição e priorização de metas e objetivos (Gonçalves, 2022).
- Ferramentas financeiras: são instrumentos que registram informações relevantes sobre os recursos financeiros, sendo muito úteis para administração financeira, possibilitando a empresa obter tranquilidade financeira, ao poder decidir com segurança o seu futuro financeiro.

3.8 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Apoiado nas questões de pesquisas e na fundamentação teórica, foram formulados as categorias analíticas e os elementos de análise, que seguem dispostos no quadro 04:

Quadro 03 - Categorias analíticas e elementos de análise:

Objetivos da pesquisa	Categorias analíticas	Elementos de análise	Fontes
Identificar quais técnicas e ferramentas são utilizadas no planejamento financeiro e como elas são utilizadas.	Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> ● Registros financeiros. ● Ferramentas e técnicas. ● Demonstrações de fluxo de caixa. ● Orçamento de capital de giro. ● Fonte de financiamento. ● Resiliência mediante a crise. 	Questões de 1 a 6.
Conhecer a perspectiva de curto e longo prazo em relação ao planejamento financeiro.	Visão de planejamento a curto e longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estratégias contingenciais. ● Visão de curto prazo. ● Dificuldade de visão a curto prazo. ● Visão de longo prazo. ● Dificuldade de visão a longo prazo. ● Planejamento de investimentos. 	Questões de 7 a 12.
Compreender os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas ao realizar planejamento financeiro.	Desafios e dificuldades inerentes ao planejamento financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> ● Impactos a curto prazo. ● Dificuldade de pagamento. ● Dificuldade de financiamento. ● Concorrência e mudança de mercado. ● Ausência de conhecimento e técnicas. 	Questões de 13 a 17.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2025).

3.9 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A etapa mais importante em um estudo de caso é a análise dos casos, que devem ser conduzidas em duas fases distintas (Eisenhardt, 1989). Na visão da autora, no primeiro momento, a análise deve ser feita individualmente para cada caso, para permitir ao pesquisador compreender as particularidades de cada unidade evidenciada, garantindo uma visão detalhada dos dados e possibilitando o surgimento de insights preliminares, além do desenvolvimento de teorias iniciais, que poderão posteriormente ser testadas ou refinadas na etapa seguinte.

O segundo momento, consiste no cruzamento de dados dos diferentes casos, organizados por categorias, com o objetivo de buscar identificar padrões, semelhanças e diferenças entre eles (Eisenhardt, 1989). Para a autora, essa comparação é essencial para validar as interpretações geradas na análise individual, possibilitando a construção de generalizações analíticas. Além de permitir que o pesquisador compreenda como certas variações se manifestam em diferentes contextos, gerando um maior rigor metodológico, ampliando a confiabilidade e a precisão da pesquisa, permitindo ao pesquisador formular conclusões sólidas.

Segundo Bardin (2005), a categorização dos dados na análise de conteúdo permite a criação de classes que agrupam elementos com características semelhantes. O autor acrescenta que, a análise categorial se desenvolve a partir da fragmentação do texto em unidades menores, que são reorganizadas em categorias conforme suas analogias, facilitando a identificação de temas e a condução da análise temática de maneira ágil e eficiente.

A presente pesquisa refere-se a um estudo de caso múltiplo, tendo seus dados analisados qualitativamente através da análise de conteúdo, a priori, foi feito uma análise individual de cada e caso, buscando identificar as particularidades e fenômenos inerentes aos principais desafios na realização do planejamento financeiro, a visão de curto e longo prazo em relação ao planejamento financeiro, e quais as técnicas e ferramentas adotadas e como são utilizadas, posteriormente sendo realizado uma comparação entre os casos, com o objetivo de identificar conexões entre eles e, dessa forma, obter informações sobre características e adversidades.

4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Nesta seção serão descritos os quatro casos estudados pela pesquisa através das evidências coletadas nas entrevistas, de acordo com as questões de pesquisa e as categorias de análise, como também caracterização das empresas e o contexto no qual estão inseridas. Salienta-se que, para preservar a identidade dos entrevistados e das microempresas participantes, os nomes não serão divulgados. Assim, os casos específicos foram identificados como A, B, C e D.

4.1 EMPRESA A

A empresa “A” é uma microempresa situada em Aracaju, que opera na área de serviços, em um modelo de negócio *business to business* (de empresa para empresa), atuando como operador logístico, oferecendo serviços, como entregas *e-commerce*, entregas de cargas fracionada e fechada, além do serviço de logística reversa. Fundada em 1997, a empresa “A”, atualmente conta com o proprietário, um funcionário e 4 parceiros operacionais, além de dois prestadores de serviço que recebem por diária e são convocados em dias estratégicos. A gestão da empresa é realizada pelo proprietário, que possui cinquenta e cinco anos de idade, possuindo formação de nível superior em turismo, além de experiência em gestão pública quando atuou como funcionário público, porém sem experiência em gestão financeira.

O gestor revelou que resolveu iniciar seu negócio com uma forma de adquirir autonomia sobre sua vida profissional, pois estava insatisfeito na área que atuava. Quando resolveu abrir seu próprio negócio junto a um amigo que acabou virando seu sócio na época, eles identificaram uma demanda de serviços de mala-direta, (distribuição de anúncios, tabloides, informativos comerciais e promocionais, folhetos de propaganda, revistas e jornais) na grande Aracaju, e acabaram enxergando essa oportunidade negócio, resolvendo empreender na área.

Em 2020, diante do surgimento da pandemia de covid – 19, que gerou restrições de circulação em espaços públicos e estabelecimentos comerciais, gerando uma maior demanda de entregas, o proprietário da empresa “A” enxergou a possibilidade de atuar como operador logístico, expandindo seus serviços. Em 2024, desfez a sociedade com o seu sócio e segue sozinho.

4.1.1 Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro

Sem muito conhecimento em gestão e a escassez de tecnologia na época que o negócio foi aberto, os registros eram feitos em blocos de notas, e após alguns anos, as atividades financeiras começaram a ser registradas em planilhas, de forma simplificada.

o gestor nunca buscou utilizar indicadores ou ferramentas que gerassem demonstrações financeiras, por considerar que o negócio é muito pequeno e que o fluxo de atividades financeiras é baixo e simples de compreender.

Com relação às técnicas e ferramentas financeiras, são termos vagamente conhecidos para o gestor, pois apesar de saber da existência dos mesmos, ele não tem muito conhecimento sobre como utilizar e aplicar a gestão financeira do seu negócio.

Em relação ao fluxo de caixa, o proprietário afirma que não compreende muito bem como elaborar e não utiliza, se utilizando apenas das notas fiscais emitidas para registrar o que recebe. Ademais, ele afirma que, por ter apenas 3 principais clientes, o recebimento de seus clientes já tem datas previamente definidas, não necessitando se preocupar com a prazos de pagamento e recebimento, tendo que manter apenas um pouco de recursos em caixa para arcar com despesas e custos de pequenas operações realizadas por parceiros no dia a dia.

Com relação ao orçamento de capital de giro, o proprietário não compreende muito bem como funciona o capital de giro, tendo apenas uma noção básica da quantidade de recursos que necessita para manter seu negócio, tendo como base o histórico de receita, custos e despesas consolidadas em períodos anteriores.

No que diz respeito as fontes de financiamento das atividades operacionais, o gestor da empresa afirmou que não se utiliza de recursos de terceiros para manter suas operações, todas as necessidades de capital de giro são supridas com recursos próprio.

Quando questionado sobre a capacidade de financiar seu capital de giro em momentos de instabilidade ou crise, o gestor informou que teria dificuldade em manter as operações, pois precisaria utilizar seus recursos como pessoa física. Além disso, também citou que tentaria recorrer a obtenção de capital de terceiros, como empréstimos para manter suas operações, mas acha difícil de obter, pois a empresa se encontra endividada.

4.1.2 Perspectiva de planejamento financeiro a curto e longo prazo

No que se refere as estratégias adotadas para evitar problemas financeiros a curto prazo, como falta de recursos em caixa e dificuldade em pagar as dívidas em momentos de sazonalidade. O gestor informou não possuir estratégias muito bem definidas ou um planejamento para lidar com isso, possuindo apenas uma reserva de capital para financiar as atividades por até 15 dias, já que recebe pagamento quinzenais.

Sobre a elaboração de um planejamento financeiro a curto prazo, a empresa não planeja suas finanças, o gestor afirmou que não realiza um planejamento financeiro a curto prazo, pois seu negócio é muito pequeno e que não necessita no momento. Focando apenas na gestão do dia a dia, além de não se utilizar de nenhuma técnica ou ferramenta financeira que contribua para uma melhor gestão financeira, sem ter indicadores, assimilando apenas valores brutos, sem noção do desempenho do seu negócio.

Como o gestor não vê a necessidade de planejar suas finanças a curto prazo, afirmou não ter dificuldades em relação as mesmas, alegando que apenas “dinheiro” seria necessário para resolver os problemas da empresa. Porém, quando questionado sobre como faria para conseguir aumentar seu lucro e conseguir o dinheiro que resolveria seus problemas, o gestor não soube responder.

Sobre a elaboração de um planejamento financeiro a longo prazo, o proprietário informou que tem o objetivo de realizar a aquisição de um caminhão para a operação da empresa, o que reduziria os custos com pagamento de parceiros operacionais, porém não sabe como irá fazer para atingir esse objetivo.

Em relação as dificuldades de planejar financeiramente para atingir esse objetivo a longo prazo, o gestor informou que no momento a empresa está focando em quitar suas dívidas e se restabelecer após um projeto de expansão malsucedido.

O gestor da empresa “A” junto a seu antigo sócio, fizeram o levantamento dos recursos financeiros necessários e buscaram empréstimos bancários para expandir seu negócio para outros municípios em 2023, porém ele relatou que não pesquisaram e planejaram isso muito bem.

Logo, nota-se que, um dos principais fatores responsáveis pelo fracasso, é justamente a ausência de um planejamento financeiro, pois não houve utilização de projeção de vendas, para identificar a possível demanda e receitas, não calcularam os custos e despesas operacionais, e não buscaram compreender se o investimento na expansão da empresa daria retorno.

Referente a realização de um investimento, o gestor não realiza nenhuma análise para compreender a viabilidade e o retorno financeiro, se baseando apenas na intuição como base de suas decisões. Segundo o gestor, ele alega que não precisa fazer essa análise, pois todas as decisões tomadas são essenciais para que o negócio continue existindo. Quando questionado sobre o investimento malsucedido no passado, ele afirmou que não estava preparado e que foi influenciado pelo seu antigo sócio.

4.1.3 Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro

As mudanças de mercado e a imprevisibilidade de demanda são os principais fatores que ameaçam à integridade da empresa, visto que o gestor as vezes não compreende o volume de demanda dos seus clientes e quais mudanças no setor logístico podem mudar a forma de atuação no seu ramo.

No que se refere a dificuldade em cumprir com suas obrigações por falta de planejamento, o gestor informou que sempre tem contas atrasadas, pois acaba assumindo despesas com prazo de pagamento inferior ao prazo de recebimento.

Em relação à obtenção de crédito ou financiamento, o gestor disse que quando buscou não teve dificuldade de obter, contudo relatou que sempre que precisou, as taxas de juros cobradas foram bastante elevadas, mas não tinha muita opção a não ser aceitar as condições impostas pelas instituições financeiras, o que levou ao endividamento.

No que diz respeito a concorrência, apesar de ter um espaço físico controlado onde pode armazenar e movimentar diversos tipos de mercadorias, conseguindo atender clientes que demandam maior volume, essa estrutura maior acaba elevando os custos e conseqüentemente afeta o preço de seus serviços, dificultando competir no mercado, principalmente no interior do estado, visto que seus concorrentes são médias e grandes empresas, ou operadores logísticos informais que não possuem despesas com espaço físico e conseguem ofertar serviços por preços mais baixos.

Ele ainda ressalta que o preço baixo praticado pelos seus concorrentes foi um dos fatores responsáveis pelo fracasso no processo de expansão, visto que a ele não previu isso. Ressaltando mais uma vez o impacto da ausência de um planejamento financeiro.

Percebesse que, por não ter um planejamento financeiro e não compreender a estrutura de custos e despesas do seu negócio, a empresa “A” tem como principal dificuldade competir com os concorrentes por conta do elevado custo operacional, principalmente no interior do

estado, visto que seus concorrentes são empresas com uma estrutura administrativa sólida ou operadores logísticos informais com baixas despesas.

Sobre o conhecimento em ferramentas que contribuam na realização do planejamento financeiro, é nítido que o gestor da empresa “A” não tem entendimento do que são essas ferramentas, lhe faltando compreensão da necessidade de ter informações concretas para programar os próximos passos a curto e longo prazo no que se refere a finanças.

Quando questionado se acha necessário ter conhecimento sobre ferramentas e técnicas adequadas para um planejamento financeiro mais eficiente, ele respondeu que no momento não, pois segundo ele, não precisa disso para gerir seu.

4.2 EMPRESA B

A empresa “B” é uma microempresa, situada no município de Aracaju, que atua no mercado varejista de produtos e artigos de decoração de interiores, atendendo clientes na grande Aracaju, Salvador e Maceió. Trata-se de uma empresa formal, de núcleo familiar, onde trabalham o proprietário e sua esposa, além de seus sogros, um primo e um tio, sem possuir funcionários contratados. A gestão do negócio fica a cargo do proprietário, com vinte e oito anos de idade, possuindo nível superior em direito, também atua como gestor público a 7 anos, e não possui experiência em gestão financeira.

No ano de 2020, enquanto buscava junto a sua esposa, enxovais e outros produtos e artigos de decoração para sua nova residência, sua esposa se deparou com algumas almofadas e quadros que poderiam ser personalizados, porém a venda desses produtos era feita apenas a atacado. O casal, que já tinha pretensão de abrir um negócio, porém não tinham algo em mente, com os poucos recursos que tinham, mais uma ajuda que sua esposa recebeu de uma tia, decidiram comprar as almofadas e revender via varejo de forma online, dando início ao negócio. Aos poucos, a demanda foi aumentando e decidiram ofertar mais produtos, como toalhas, tapetes, enxovais e quadros, em sua maioria personalizados, e posteriormente começaram a produzir alguns deles.

4.2.1 Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro

Com relação aos registros das atividades financeiras, o gestor revelou que as receitas e despesas são registradas em blocos de notas, desde pagamento a fornecedores, impostos e entre outras.

Em relação as técnicas e ferramentas financeiras, o gestor contou que realiza projeção de vendas e realiza o orçamento de capital de giro a cada 3 meses, monitorando as projeções com o que foi consolidado.

A empresa não possui um fluxo de caixa projetado e nem mesmo consolidado, o gestor conta que para controlar as entradas e saídas, destinou uma conta bancária exclusiva para seu negócio e se guia pelos extratos bancários, porém acaba havendo divergência por conta da falta de controle dos recebimentos.

Com relação ao orçamento de capital de giro, o gestor informou que realiza periodicamente a cada 3 meses, devido a aquisição e estocagem de matérias-primas e produtos, tendo como base suas projeções de vendas, pois por comprar um grande volume a atacado, precisa compreender quanto ele pode desembolsar para pagar seus custos e despesas sem correr o risco ficar sem recursos em caixa, e conseqüentemente com o capital de giro negativo, por não conseguir liquidar seu estoque no mesmo período de tempo.

Para manter a atividade do negócio, a maior parte do financiamento das atividades operacionais são compostas por capital de terceiros, derivados de empréstimos de curto prazo (até 12 meses) e cartões de crédito. Contudo, o titular dos empréstimos e cartões de crédito utilizados são o gestor e sua esposa (pessoa física), mesmo possuindo CNPJ, culminando na mistura de contas entre pessoa física e jurídica.

No que se refere a capacidade de financiar seu capital de giro em momentos de instabilidade ou crise, por ter pouco recurso próprio e já utilizar capital de terceiros para financiar o capital de giro, o gestor relatou que seu negócio não conseguiria sobreviver muito tempo, e que em caso extremo, teria que utilizar parte do seu salário proveniente de sua atividade laboral, para manter o negócio vivo.

O gestor contou que em dado momento, destinava a receita da empresa para cobrir as despesas com a reforma da sua casa e ficava sem caixa para pagar dívidas e fornecedores, e acabava utilizando parte do seu salário para financiar o capital de giro.

4.2.2 Perspectiva de planejamento financeiro a curto e longo prazo

No que diz respeito a estratégias para evitar falta de caixa, a empresa não tem nenhuma estratégia muito bem definida, quando ocorre ausência de caixa ou o número de vendas cai, a única opção é baixar os preços dos produtos que estão em excesso ou a muito tempo no estoque, vendendo próximo ou a preço de custo para adquirir produtos com maior saída e aumentar o dinheiro em caixa. Contudo, quando questionado sobre como recalculava esse preço, ele contou que considerava apenas o custo de aquisição ou produção, ignorando outros custos e despesas.

O planejamento financeiro a curto prazo, é elaborado a cada 3 meses, utilizando realizando previsão de vendas e calculando a necessidade de capital de giro para os próximos 3 meses, sendo analisado mensalmente, permitindo tomar decisões como pagamento antecipado de empréstimos e cartões de crédito para evitar taxas e juros, ou reduzindo aquisição de estoque, caso a empresa esteja sem folga financeira.

Para o gestor, a maior dificuldade em realizar o planejamento financeiro a curto prazo, é a falta de um conhecimento aprofundado em gestão financeira, além da ausência de tempo por assumir diversas funções em seu negócio, tendo que negociar com fornecedores, ajudar na produção de quadros e almofadas, e realizar as entregas na casa dos clientes.

O gestor nunca realizou um planejamento financeiro a longo prazo, apesar de pretender adquirir um local para abrir sua loja física e adquirir máquinas de impressão e corte a laser, ele não sabe muito bem como irá fazer isso acontecer, e que o foco está nos próximos meses, visto que começou a organizar a gestão financeira do seu negócio apenas em 2024.

No que diz respeito às dificuldades em planejar a longo prazo, o gestor informou que a falta de capital próprio e a dificuldade em obter empréstimos e financiamento como pessoa jurídica, se tornaram as principais barreiras para expandir seu negócio. Dessa forma, no momento, o proprietário não enxerga viabilidade de crescimento, não vendo necessidade de planejar suas finanças a longo prazo.

Em relação a realização de um planejamento para realização de investimentos, ele afirmou que não tem nada em mente, pois não sobra muito recurso em caixa, e que atualmente seu único investimento é reuplicar parte do lucro nas atividades operacionais do negócio, pois apesar de ter uma receita elevada, sua margem de lucro é pequena, tendo como foco atual aumentar as vendas do seu negócio, e conseqüentemente aumentar o lucro.

4.2.3 Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro

O fator que mais impacta o planejamento financeiro é o aumento dos custos, decorrente principalmente das repentinas mudanças de preço das matérias-primas e a dificuldade em negociar com os fornecedores, o que atrapalha na obtenção da matéria-prima, além da necessidade de precificar os produtos.

Sobre a dificuldade de cumprir com suas obrigações devido à falta de planejamento, o gestor contou que quando começou, os quadros personalizados já tinham um tamanho predefinido, e com a demanda de clientes solicitando quadros em tamanhos e proporções diferentes, ele resolveu começar a atender esses pedidos especiais.

Porém, não planejou a viabilidade financeira de fazer isso, alguns dos pedidos de quadros personalizados possuíam mais de 2 metros de largura, o proprietário passou um orçamento para os clientes baseado no achismo, sem considerar a viabilidade financeira de atender esses pedidos e obter lucro. Quando foi comprar algumas matérias-primas, teve problemas, pois seu fornecedor não tinha como lhe fornecer uma peça inteira de vidro nas medidas desejadas, tendo que recorrer a fornecedores de outros estados, o que gerou despesas com frete, que aumentou muito os custos de produção dessas peças.

Como consequência, a receita desses produtos não era suficiente para cobrir os custos e despesas de sua produção, gerando prejuízos, fazendo a empresa ter dificuldade de pagar os fornecedores e suas obrigações.

Sobre a obtenção de crédito ou financiamento, quando o gestor foi buscar crédito em instituições financeiras, não conseguiu valores significativos, o principal problema estava relacionado a ausência de demonstrações financeiras e documentos que comprovassem que o negócio era financeiramente sólido.

Em relação a concorrência, a empresa não vê muitas ameaças, pois diferente dos concorrentes, parte dos seus produtos são personalizados, e muitos dos seus clientes adquirem pacotes com diversos produtos para decorar todo o ambiente.

As mudanças de mercado e tendências são os fatores de maior influência em seu negócio, devido a necessidade de estar sempre em adaptação para atender os novos desejos dos clientes, além de depender de alguns fornecedores, pois terceiriza parte da sua produção. Segundo o gestor, uma máquina de impressão e corte a laser facilitaria o atendimento de pedidos personalizados, mas a empresa não tem planejamento financeiro para viabilizar sua aquisição.

No que diz respeito ao conhecimento em ferramentas que lhe auxiliem a realizar seu planejamento financeiro. O gestor afirma que consegue compreender muito pouco para se planejar financeiramente de forma sólida, necessitando aprender como utilizar e interpretar

ferramentas de forma adequada para melhorar o resultado do seu negócio, visto que toda gestão e planejamento financeiro a curto prazo, é feita de forma improvisada em blocos de notas, sem uma estrutura muito coerente.

4.3 EMPRESA C

A empresa “C” é uma microempresa do segmento de calçados e vestuário, que comercializa a atacado e varejo, produtos como calçados, bolsas e entre outros acessórios voltados ao público feminino. Foi fundada em 2014, está localizada em Aracaju-SE, é uma empresa formal, na qual trabalham o proprietário, sua esposa e mais 3 funcionárias. O proprietário é responsável pela gestão da loja, tem trinta e nove anos, com ensino médio incompleto, sua experiência profissional foi trabalhando como atendente em uma lotérica, e sem experiência em gestão financeira.

A ideia do negócio surgiu em 2014, quando uma tia veio de viagem do Ceará e trouxe em sua bagagem alguns pares de sandálias bem bonitas e com um preço bem acessível para revender, o proprietário ajudou sua tia a vender, e com as rápidas vendas e o surgimento de uma demanda na região onde morava, enxergou uma oportunidade de abrir o próprio negócio e melhorar sua situação financeira.

Na busca de abrir o próprio negócio, conseguiu o contato do fabricante e encomendou as sandálias a atacado, e logo pediu rescisão do seu emprego, e por ser um bom funcionário, seu chefe pagou a rescisão de contrato, o que ajudou a iniciar o negócio, além de vender a sua moto para aumentar seu capital inicial.

Entre 2015 e 2019, a empresa abriu três filiais, chegando a se tornar uma pequena empresa, porém com o fechamento do comércio decorrente da pandemia de COVID-19, a empresa foi acumulando dívidas, e todas as filiais tiveram que ser fechadas, sobrando apenas a unidade matriz, voltando a se tornar uma microempresa.

4.3.1 Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro

No que diz respeito as informações financeiras, o gestor contou que anota todas as entradas em uma espécie de livro caixa, porém as saídas não são registradas, são apenas de cabeça, desde fornecedores, despesas com salários e impostos.

Sobre o uso de ferramentas financeiras, o gestor contou que realiza apenas projeções de vendas, que contribuem para determinar a quantidade de sandálias e bolsas a serem encomendadas, com base no histórico de vendas dos períodos anteriores.

Em relação a utilização do fluxo de caixa, a empresa não utiliza, pois realiza registros parciais de suas informações financeiras, através de um caderno, impossibilitando a utilização do fluxo de caixa.

Em relação ao orçamento de capital de giro, a empresa não planeja o orçamento de capital de giro, visto que o gestor não tem muita noção de como fazer isso. Apesar de não registrar os custos e despesas, além de outras obrigações financeiras e impostos, devido a sua experiência, o gestor tem uma compreensão básica de quanto recurso necessita para manter a operação da empresa.

Sobre a fonte de recursos utilizados para financiar o capital de giro, o gestor afirmou que todos os recursos da empresa são suficientes para atender as necessidades.

Sobre a capacidade de financiar seu capital de giro em momentos de instabilidade ou crise, em momentos de instabilidade financeira decorrente de poucas vendas, o gestor revelou que geralmente entre os meses de janeiro e março, e entre agosto e setembro, ele utiliza uma linha de crédito para ajudar a reerguer suas finanças.

4.3.2 Perspectiva de planejamento financeiro a curto e longo prazo

Para evitar falta de caixa e déficit de capital de giro, a empresa adota como estratégia, a identificação dos produtos que tiveram menor saída e recalcula seu preço de venda, vendendo mais barato para ajudar a pagar as contas e reinvestir em novos produtos.

Em relação ao planejamento financeiro, a empresa tenta planejar suas finanças a curto prazo de forma trimestral, com base nos cálculos de projeções de vendas. O proprietário afirma que acompanha as tendências de verão, inverno e de festas, a exemplo das festas juninas que são no mês de junho, por ser um dos principais clientes do seu fornecedor, ele alinha seu planejamento de aquisições com seu fornecedor, para obter os produtos desejados.

Contudo, quando questionado sobre o gerenciamento desse planejamento, ele relata que não acompanha e nem realiza adaptações, pois devido à ausência de um fluxo de caixa, a empresa não tem dados concretos para compreender os resultados financeiros, se limitando apenas a quantidade vendida e a receita total.

A maior dificuldade em realizar um planejamento financeiro a curto prazo, é a falta de conhecimento em ferramentas para auxiliar no processo de planejamento. O gestor alega que não tem conhecimento em gestão financeira, e que achou muito complexo o pouco que procurou saber sobre ferramentas que pudessem te auxiliar.

Em relação ao planejamento financeiro a longo prazo, o gestor afirmou que não realiza, pois o seu foco está no curto prazo, não adiantando pensar em um futuro muito distante, se o negócio não sobreviver nos próximos meses.

Sobre os desafios em realizar um planejamento financeiro a longo prazo, o gestor informou que não realiza por falta de tempo, devido a responsabilidade de exercer toda gestão, lidando com diversas atividades, além da necessidade de conciliar o negócio com sua vida pessoal.

Sobre a realização de investimentos, o gestor relatou que quando expandiu seu negócio, ele só levou em consideração quais os custos e despesas tinha com sua primeira loja, além das reservas na conta bancária, mas por falta de ferramentas que lhe auxiliassem no processo, não analisou a capacidade do negócio em gerar receita e lucro proporcional aos novos custos e despesas, para compreender se seriam suficientes para manter a nova loja. Assim, demonstrando o impacto da ausência de um fluxo de caixa projetado, para compreender a viabilidade do investimento.

4.3.3 Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro

Sobre aos fatores que atrapalham o planejamento financeiro a curto prazo, a sazonalidade é o principal fator que impacta a organização das finanças a curto prazo, levando a momentos de baixas vendas, que somados a necessidade de arcar com um elevado custo fixo referente a aluguel, torna-se um desafio para fechar as contas no fim do mês, sendo necessário o gestor se utiliza de uma linha de crédito para financiar suas atividades operacionais e manter a empresa ativa.

No que diz respeito a dificuldade em cumprir com suas obrigações mediante a ausência de planejamento financeiro, com exceção da pandemia de COVID-19, a empresa não teve dificuldade em pagar fornecedores, pois sempre opta por pagar no momento da compra, evitando transcorrer a dívida e acarretar taxas e juros.

Em relação a obtenção de crédito, empréstimos e linha de crédito, a empresa não teve problemas de obter, contudo, o gestor contou que as condições eram mais vantajosas quando

era uma pequena empresa. De acordo com o gestor, quando menos necessitou, foi o momento que ele possuía mais crédito e vantagens, e quando utilizou por muito tempo, acabou se endividando por não utilizar adequadamente.

Em relação a concorrência, o gestor informou que sempre que possível investiga seus concorrentes, indo nas lojas e pesquisando. Além disso, analisa novas coleções e tendências em outros estados, visando planejar as próximas aquisições de produtos. Em relação as mudanças de mercado, crê que estão ligadas as questões como redução do poder de compra do consumidor e instabilidades financeiras que acaba fazendo as pessoas dar prioridade a coisas mais relevantes que bolsas e calçados. Mas devido à falta de conhecimento, não consegue planejar suas finanças para lidar com esses fatores externos.

Sobre o conhecimento em ferramentas que lhe auxiliem a planejar suas finanças, o gestor afirmou que tem pouco conhecimento, apesar de sabe da importância desse conhecimento e acreditar que um microempreendedor que detém esse conhecimento e realiza um planejamento financeiro, tem um potencial de crescimento muito maior em relação aos seus concorrentes, ele nunca buscou adquirir esse conhecimento.

Quando questionado se já procurou obter conhecimento ou buscou ajuda, ele contou que, um primo seu formado em administração e com experiência em gestão financeira, lhe orientou, porém achou muito complexo e demorado, e que aprender e aplicar ao seu negócio tomaria um tempo precioso, que poderia estar sendo direcionado na gestão do seu negócio.

4.4 EMPRESA D

A empresa D é uma Microempresa que atua no segmento de comércio de artigos esportivos, ofertando produtos no atacado e varejo. A mesma comercializa calçados, chuteiras, bolas e acessórios. Fundada em 2016, está localizada em Aracaju-SE, na qual trabalham o proprietário, 3 funcionários e mais 2 familiares quando necessário. O proprietário é responsável pela gestão da loja, tem quarenta e oito anos, com ensino médio completo, aos dezoito anos começou a trabalhar em uma loja de calçados, posteriormente, dos vinte e oito anos aos trinta e cinco anos, trabalhou em uma rede de lojas de confecções, onde foi gerente por mais 3 anos, mas se experiência em gestão financeira.

Em 2016, pediu ao seu chefe para sair da empresa, e fez um acordo, o que lhe ajudou financeiramente a abrir seu primeiro negócio, recebendo algumas mercadorias para iniciar seu negócio em sua casa, iniciando com a comercialização de confecções, porém depois de viagens

a negócios, conheceu alguns fornecedores e rapidamente trocou as confecções por calçados e artigos esportivos.

4.4.1 Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro

Em relação ao registro de informações financeiras, o gestor informou que realiza tudo em um livro caixa, conferindo todas as entradas e saídas diariamente, especificando por data.

No que diz respeito a utilização de ferramentas financeiras, o gestor informou que realiza um fluxo de caixa para comparar com os registros de controle de estoque, feitos de forma manual, segundo o gestor, comparando os dois periodicamente ele consegue verificar se existe divergências no fluxo de caixa ou no estoque.

O gestor também informou que, realiza projeções de fluxo e projeções de vendas a cada 15 dias, e posteriormente realiza o confronto do fluxo de caixa projetado com o fluxo de caixa consolidado, para verificar se os resultados obtidos foram próximos do esperado.

Com relação ao planejamento do orçamento de capital de giro, o gestor informou que tenta registrar os custos e despesas relacionadas às atividades operacionais, porém é um cálculo bem superficial, só para ter uma noção de quanto aproximadamente terá que desembolsar, não levando em consideração todos os custos e despesas, o que acaba gerando algumas distorções em relação a necessidade real de recursos para financiar o capital de giro.

Sobre a fonte de recursos para financiamento de capital de giro, a empresa sempre se utilizou de recursos próprios, o que segundo o gestor, foi um dos principais desafios na estruturação do negócio, dificultando negociação com fornecedores, pois não conseguia obter um grande volume de produtos a preços mais baixos.

Em caso de instabilidade financeira, o gestor contou que tem reservas suficientes para manter suas operações por 30 dias, no máximo 45 dias, a partir disso teria que fazer cortes drásticos, tirando dinheiro do seu próprio bolso para superar esse período de instabilidade.

O gestor da empresa “D” afirmou que as vezes utiliza seus recursos como pessoa física para financiar as necessidades de capital de giro, e que até prefere utilizar recursos próprios (pessoa física), pois se tiver que recorrer a empréstimos ou financiamento, posteriormente teria que arcar com despesas decorrentes de elevadas taxas de juros.

4.4.2 Perspectiva de planejamento financeiro a curto e longo prazo

A estratégia para evitar falta de caixa, é identificar os produtos que tiveram menor saída e recalculá-los seu preço de venda, vendendo mais barato para ajudar a pagar as contas e reinvestir em novos produtos, muitas das vezes próximo ao preço de custo, o que acaba gerando prejuízos, pois não foi considerado todos os custos e despesas.

Através da projeção de vendas e de um fluxo de caixa projetado, a empresa realiza um planejamento financeiro a curto prazo a cada mês, estipulando metas a serem atingidas em um período de 15 dias, com base no resultado do mesmo mês do ano anterior, definindo uma meta mínima a ser alcançada e uma meta ideal a ser alcançada, realizando ajustes periódicos.

Ao realizar o fluxo de caixa consolidado, o gestor efetua a comparação com o fluxo de caixa que havia sido projetado, para avaliar se as metas foram alcançadas e se estão dentro do esperado. Porém, por ser tudo registrado apenas em cadernos e livros, alguns registros ficam imprecisos, pois sempre algumas informações acabam não sendo registradas, atrapalhando a comparação do que foi projetado com o que foi consolidado.

As maiores dificuldades em realizar um planejamento financeiro a curto prazo, estão ligadas a falta de conhecimento em relação a como utilizar e analisar as ferramentas financeiras, e a ausência de um sistema que ajude a registrar as informações de forma precisa.

De acordo com o gestor, apesar de realizar um planejamento, ele não tem certeza se está utilizando as ferramentas de forma adequada, mesmo que aparentemente elas sejam lógicas e façam sentido para ele. Além disso, os registros feitos de forma manual demandam muito tempo para serem registrados e analisados, sendo suscetíveis a erros, e conseqüentemente imprecisão.

Logo, nota-se que, apesar de registrar informações financeiras utilizando uma ferramenta, não significa que o planejamento financeiro está sendo bem gerido. Sem uma análise e interpretação coerentes, os dados tornam-se apenas números sem utilidade prática.

Em relação ao planejamento financeiro a longo prazo, o gestor revelou que tem alguns objetivos, como adquirir um espaço para armazenar sua mercadoria, pois atualmente paga um elevado valor com aluguel para armazenar. Porém, não planeja financeiramente a longo prazo metas e ações, para que esse objetivo seja alcançado.

A maior dificuldade de planejar a longo prazo é a falta de tempo, por gerir o negócio sozinho, acaba sendo responsável por diversas funções e o pouco tempo que tira para planejar, é focando no curto prazo.

No que se refere a investimentos ou expansão do negócio, a empresa considera dois fatores: primeiro, se ele é necessário para o negócio, e segundo, se a empresa já tem o recurso

necessário para realizar o investimento. O gestor relata que, quando a empresa alugou um espaço dedicado apenas para armazenar mercadoria, foi quando já tinha recursos para isso.

O gestor não levou em consideração em como a nova despesa com aluguel iriam influenciar nas finanças e se a empresa teria capacidade de gerar receitas e lucros suficiente para cobrir sua nova despesa.

Ao fazer investimentos, o gestor não faz nenhuma análise dos dados financeiros que tem registrado, ou seja, não compreende se seus resultados serão suficientes ou não para arcar com as dívidas oriundas destas ações.

4.4.3 Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro

Em relação aos fatores que impactam no planejamento financeiro, o gestor contou que a sazonalidade de vendas dificulta o fechamento das contas em alguns períodos do ano, além de ter dificuldade de compreender como atingir melhores resultados nesses períodos. Ademais, os custos fixos, como aluguel, seguro e salários, atrapalham um pouco, visto que compromete parte da receita e o que sobra de lucro não dá para investir em muita coisa.

No que diz respeito a dificuldade em cumprir com suas obrigações por falta de planejamento financeiro, a empresa já teve dificuldade em pagar seus fornecedores e o aluguel, o que segundo o gestor, quase causou o fechamento da sua empresa.

Em relação a obtenção de crédito e financiamento, o gestor informou que nunca conseguiu obter uma linha de crédito ou empréstimos com condições favoráveis, por não ter informações financeiras sólidas do seu negócio, ficando limitado a poucas opções desvantajosas. O que, segundo ele, limita as opções de realizar um grande investimento ou expandir seu negócio.

As mudanças do mercado são um verdadeiro desafio, pois a empresa opera com um grande volume de estoque, e mudanças e tendências de mercado podem imobilizar o estoque, gerando escassez de recursos em caixa e comprometendo o capital de giro.

Em relação a concorrência, o gestor relata que a concorrência de grandes varejistas e *e-commerce* acabam atrapalhando seu negócio, pois oferece mais vantagens e comodidades aos clientes, devido à grande estrutura operacional e logística.

Sobre o conhecimento em ferramentas e sua importância para planejamento financeiro. O gestor revelou que quando possível está sempre tentando aprender algo, contudo ele considera que o aprendizado em ferramentas financeiras seja algo muito complexo. Além

disso, tem questões como investimento em marketing, que ele não tem a mínima ideia de como compreender a viabilidade de investir e os retornos financeiros que esse tipo de ação pode gerar.

Quando questionado se já procurou ajuda de um profissional para lhe auxiliar, o gestor informa que nunca procurou, e acredita que seja muito caro contratar esse tipo de serviço.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Nesta seção será apresentada a análise comparativa dos casos, destacando semelhanças e divergências entre eles no que diz respeito as técnicas e ferramentas financeiras ligadas ao planejamento financeiro, visão de planejamento financeiro a curto e longo prazo, e desafios e limitações inerentes ao planejamento financeiro.

5.1 TÉCNICAS E FERRAMENTAS INERENTES AO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Com o objetivo de compreender se os gestores utilizam, e como utilizam ferramentas de gestão inerentes ao planejamento financeiro, sendo avaliados os seguintes elementos de análise: registros financeiros, técnicas e ferramentas financeiras, demonstrações de fluxo de caixa, orçamento de capital de giro, Fonte de financiamento e Resiliência mediante a crises e instabilidades.

O primeiro elemento refere-se a como os gestores registram as atividades financeiras das empresas no cotidiano: onde o gestor da empresa “A” informou que realiza os registros em planilhas de excel; gestor da empresa “B” registra em blocos de notas, com pouca organização; o gestor da empresa “C” registra apenas as receitas em uma espécie de livro caixa; e o gestor da empresa “D” registra as receitas e despesas diariamente em um livro caixa.

Segundo (Santos; Gilberto, 2020), o planejamento financeiro se inicia a partir da análise da situação financeira atual, o que envolve levantar informações sobre receitas, despesas, investimentos, a quitação de dívidas ou a expansão de investimentos. Contudo, as empresas estudadas não realizam seus registros financeiros adequadamente, o que dificulta a definição de metas e criação de parâmetros para comparação, pois, além das informações inconsistentes, algumas delas desconhecem o ponto de partida.

O segundo elemento analisado foi a utilização de ferramentas financeiras para realizar planejamento financeiro. O gestor da empresa “A” não utiliza nenhum tipo de ferramenta financeira e demonstrou não saber muito bem do que se trata. O gestor da empresa “B” realiza projeções de vendas e planeja o orçamento de capital de giro. O gestor da empresa “C” realiza apenas projeções de vendas com base nos históricos de vendas, de forma bem superficial. O gestor da empresa “D” realiza projeções de vendas e utiliza fluxo de caixa projetado e consolidado.

Dessa forma, com exceção do gestor da empresa “A”, nota-se que os demais gestores tentam se utilizar de algumas ferramentas para dar viabilidade as finanças dos seus negócios, utilizando principalmente a projeção de vendas, que segundo Gitman e Zutter (2016), é primeiro passo para se realizar um planejamento financeiro a curto prazo, permitindo compreender os custos operacionais das atividades planejadas e a despesas referente a operação.

O terceiro elemento refere-se à utilização de demonstrações de fluxo de caixa: o gestor da empresa “A” não tem um fluxo de caixa, apenas registros dispersos, sem muita coerência e sem seguir uma lógica. A empresa “B” também não tem um fluxo de caixa, faz anotações em blocos de notas, sem muita coerência. A empresa “C” não tem um fluxo de caixa, registra apenas as entradas (receitas) para compreender quando recebeu, já as saídas (custos e despesas) não são registradas. A empresa “D” realiza a projeção de fluxo de caixa e realiza o fluxo de caixa consolidado, posteriormente comparando os resultados.

O gestor da empresa “A” não realiza uma gestão financeira, muito menos planeja ações referente as suas finanças, contando com a sorte para as contas fecharem. As empresas “B”, “C” e “D” se utilizam de algumas ferramentas, mas devido à falta de conhecimento e registros imprecisos, gera uma ausência de clareza das informações financeiras, que pode levar a decisões equivocadas.

Esses resultados estão de acordo com Santos *et al.* (2024), que identificou em sua pesquisa que, a inadequação dos registros de caixa é uma característica comum em microempresas, registrados em planilhas ou cadernos, tornando-se suscetíveis a erros, extravios de informações ou registros imprecisos, ou que dificultando o acompanhamento da saúde financeira da empresa.

O quarto elemento diz respeito ao orçamento de capital de giro. O gestor da empresa “A” demonstrou não entender do que se trata. O gestor da empresa “B” tem um entendimento básico, mas suficiente para realizar orçamento de capital de giro a cada 3 meses, para compreender sua capacidade de pagar suas dívidas. O gestor da empresa “C” diz que já ouviu falar, mas não tem conhecimento suficiente para planejar a necessidade de capital de giro. O gestor da empresa “D” realiza algo parecido com um orçamento de capital de giro, considerando seus custos e despesas operacionais, porém bem superficial e impreciso, pois não considera todos os custos e despesas.

No caso “A”, o gestor fez o seguinte questionamento: “o capital de giro não é o dinheiro que sobra no fim do mês? Quando eu tiro minha parte não sobra nada”.

Além da falta de compreensão sobre o assunto, o gestor da empresa “A” demonstra realizar ações danosas para a saúde financeira do seu negócio, destinando todo o seu lucro para satisfazer necessidades pessoais. Essa perspectiva está alinhada com a afirmação de Ramalho (2023), que destaca a tendência comum entre microempresários de priorizar o saldo restante destinando as suas contas pessoais ao final do mês, sem levar em consideração as necessidades financeiras da empresa, essa prática, embora muitas vezes vista como uma forma de sobrevivência financeira imediata, pode colocar em risco a estabilidade e a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

“Rapaz, eu vejo assim por cima, tudo que preciso pagar para manter a loja aberta é feito de cabeça(...), quanto vou precisar para pagar os fornecedores, quanto eu vou gastar com os salários(...), mas sempre tem uma coisa ou outra a mais que acabo esquecendo, não tenho muito bem um planejamento desse capital de giro” (gestor da empresa C).

“Sempre que dá ou vou anotando, para deixar tudo certo no dia de comprar as mercadorias(...), também junto com o que preciso pagar de aluguel, energia e os salários dos meninos, mas só considero isso, que é o essencial, tem coisas que eu não acho necessário anotar, pois fica muita informação e complica tudo” (Gestor da empresa D).

Com exceção do gestor da empresa “B”, é possível perceber que os gestores das demais empresas presentes nesse estudo não possuem conhecimento financeiro suficiente para compreender muito bem o que é capital de giro, sua importância e/ou de como elaborar a realização de um planejamento de recursos financeiros necessários para financiar seu capital de giro, se tornando vulneráveis a problemas financeiros.

Esse resultado está em conformidade com a afirmação de Santos e Gilberto (2020), que destacam que a falta de conhecimento do empreendedor sobre os aspectos básicos da administração empresarial pode levá-lo a cometer erros recorrentes, os quais podem prejudicar a saúde financeira da empresa e dificultar sua continuidade no mercado.

O quinto elemento refere-se a fonte de financiamento, no que diz respeito a origem do capital que financia as atividades operacionais da empresa, em relação a empresa “A”, o gestor relatou que todo o recurso utilizado é próprio da empresa. O gestor da empresa “B” afirmou que utiliza empréstimos bancários e cartões de crédito, porém em seu nome e de sua esposa (pessoa física). As empresas “C” e “D”, no momento, utilizam apenas capital próprio para financiar os investimentos em capital de giro.

De acordo com Neto e Lima (2014), a situação de capital de giro negativo implica que a empresa tem problemas de liquidez, apontando que os prazos de pagamentos das dívidas venceram antes dela obter o retorno dessas aplicações. Evidencia-se essa situação no caso “B”, visto que o gestor se utiliza de recurso de terceiro, indicando problemas no financiamento em

suas atividades operacionais. Como consequência, incorre na necessidade de empréstimos e financiamentos a curto prazo, que geralmente possuem elevadas taxas de juros, aumentando o endividamento e agravando os problemas financeiros (Moraes, 2023).

O sexto elemento diz respeito a resiliência mediante a crises e instabilidades financeiras, refere-se à percepção de financiar seu capital de giro, mantendo sua operação e estrutura em circunstâncias financeiras momentaneamente adversas.

Os gestores da empresa “A” e “B” apresentaram similaridade ao relatarem que não conseguiriam manter suas atividades com os recursos da empresa, e que utilizariam recursos pessoais, pois já estão endividados. O gestor da empresa “C” afirma que as vezes utiliza uma linha de crédito que tem disponível em momentos de instabilidade para suprir necessidades operacionais. Já o gestor da empresa “D” afirmou que já utilizou seus recursos como pessoa física para financiar as necessidades de capital de giro, e se necessário utilizaria novamente.

Com exceção da empresa “C”, que se utiliza de uma linha de crédito e tem uma compreensão mínima de sua capacidade e momentos de instabilidades, as empresas “A”, “B” e “D” não tem recursos o suficiente e acabam tomando medidas drásticas, que misturam as finanças do gestor com as finanças da empresa, comprometendo a compreensão da situação financeira, gerando inconsistências das informações e possíveis problemas financeiros. Além do uso indevido dos recursos que teoricamente são da empresa, para atender necessidades pessoais.

A ligação entre pessoa física e jurídica acaba comprometendo o capital de giro e fluxo de caixa, pois as receitas e despesas da empresa estão intimamente ligadas às finanças do proprietário, consequentemente gerando uma utilização inadequada para necessidades pessoais quando necessário (Silva; Duarte, 2024; Teixeira, 2016).

Quadro 04 — Técnicas e ferramentas inerentes ao planejamento financeiro:

	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”	Empresa “D”
Registros financeiros.	Apenas em planilha – sem estruturação	Bloco de notas – disperso.	Livro caixa – registro parcial (apenas entradas).	Livro caixa – entradas e saídas.
Utilização ferramentas financeiras.	Não se utiliza	Projeções de vendas.	Projeções de vendas e orçamento de capital de giro.	Projeções de vendas, fluxo de caixa projetado e consolidado.
Utilização de fluxo de caixa.	Não.	Não.	Não, apenas entradas.	Sim, tanto projetado quanto consolidado.
Orçamento do capital de giro.	Não realiza.	Realiza a cada 3 meses.	Não realiza.	Sim, a cada 15 dias, porém inconsistente.

(Continuação)

Fontes de Financiamento.	Capital próprio.	Capital de terceiro.	Capital próprio.	Capital próprio.
Capacidade financiar capital de giro em situação de crise.	Pouca reserva, utilizando recursos próprios (pessoa física).	Pouca reserva, utilizando recursos próprios (pessoa física).	Na ausência de recurso próprio, utilizasse de linha de crédito para financiar capital de giro.	Pouca reserva, utilizando recursos próprios (pessoa física).

Fonte: Resultado da análise das evidências (2025).

5.2 PERSPECTIVA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO A CURTO E LONGO PRAZO

Para compreender se visão de planejamento financeiro a curto e longo prazo das empresas, foram analisadas as estratégias contingenciais, visão de curto prazo, dificuldade de planejar a curto prazo, visão de longo prazo, dificuldade de planejar a longo prazo e planejamento de investimentos.

O primeiro elemento refere-se a estratégias contingenciais, diz respeito a capacidade da empresa em planejar estratégias para prevenir problemas financeiros, como falta de caixa para financiar o capital de giro em momentos de sazonalidade e queda de vendas.

O gestor da empresa “A” revelou que não tem estratégia, e pode acabar tendo problemas financeiros caso sofra com instabilidades. O gestor da empresa “B” e “D” não tem uma estratégia bem definida, acabam vendendo o estoque próximo a preço de custo, e as vezes acabam tendo prejuízos por não considerar todos os custos e despesas. A empresa “C” busca identificar os produtos que tiveram menor saída e recalcula seu preço de venda, mantendo dentro da margem de lucro.

O segundo elemento a ser analisado é a realização de um planejamento financeiro a curto prazo, compreendendo como é realizado, quais ferramentas financeiras são utilizadas e ações adotadas para sua realização.

O gestor do caso “A” não compreender de forma adequada o que seria planejar suas finanças a curto prazo, limitando-se a tentativa de realizar a gestão das contas no dia a dia. Como consequência da falta de planejamento financeiro, Damasceno e Freitas (2024) ressaltam que as decisões empresariais tendem a ser arriscadas e muitas vezes fundamentadas em suposições ou reações impulsivas a fatores externos, o que pode fazer com que a empresa perca seu direcionamento.

Já os gestores da empresa “B”, “C” e “D” tentam realizar um planejamento financeiro a curto prazo, se utilizando de algumas ferramentas financeiras, porém apenas os gestores da

empresa “B” e “D” utilizam o planejamento na prática, buscando alcançar resultados, estipulando metas e comparando os resultados com o que havia planejado.

Diante de tais resultados, é possível observar que apenas os gestores das empresas “B” e “D” realizam efetivamente planejamento financeiro a curto prazo, pois apesar de ter diversas lacunas decorrentes do pouco conhecimento, e conseqüentemente os registros financeiros inadequados, são os únicos que seguem algumas etapas, como análise da situação atual, definição de metas, gerenciamento através da comparação de projeções e resultados, e a realização de ajustes necessários.

Dessa forma, estando de acordo com o que Mendonça *et al.* (2024) afirmam em relação a obtenção de êxito na execução do planejamento financeiro, sendo fundamental adotar uma abordagem estruturada, em um processo que envolve diversas etapas a serem seguidas, garantindo que cada ação contribua para os objetivos estabelecidos.

O terceiro elemento diz respeito às dificuldades em realizar um planejamento financeiro a curto prazo: o gestor da empresa “A” acredita que a maior dificuldade é a falta de dinheiro, e que isso seria suficiente para resolver seus problemas. Porém quando questionado sobre o que faria para aumentar seus lucros, o gestor não soube responder exatamente que faria, demonstrando total despreparo em relação a gestão financeira do seu negócio.

Esse resultado corrobora com a afirmação de Lima e Tomé (2018), que afirmam que as empresas que sobrevivem sem um planejamento financeiro acabam estagnadas no mercado justamente por falta de visão estratégica, pois embora ainda operem, não conseguem se desenvolver ou crescer de maneira sustentável, ficando como refém de uma gestão reativa, e não proativa.

Para os gestores das empresas “B”, “C” e “D”, a maior dificuldade em realizar o planejamento financeiro a curto prazo é a falta de conhecimento aprofundado em ferramentas financeiras que possam contribuir na realização de um planejamento. Além disso, o gestor da empresa “B” também atribui essa dificuldade a falta de tempo devido a gestão do negócio.

“Eu faço uma estimativa de quanto tenho que vender, faço as anotações dos custos das operações para controlar o capital de giro, só o fluxo de caixa que eu não tenho, não sei muito bem como conciliar tudo, mas cada coisa me ajuda a atingir as metas que eu vou definido (...) e ajuda a planejar os pagamentos” (Gestor da empresa B).

“Olha, eu sempre faço umas constas de quantos produtos tenho que vender para atingir um bom resultado, mas não me aprofundo em comparar com o que entra o que sai, não entendo direito em como fazer essas coisas” (gestor da empresa C).

“Eu tiro um dia para olhar os resultados dos meses anteriores, vou criando as metas (...) aí com base nisso eu vejo quantos eu preciso vender e depois vou anotando o quanto vou gastar para prever o lucro(...), a cada 15 dias eu comparo para ver se está caminho certo e vejo o que entra e sai do estoque para saber o que está vendendo melhor(...) mas as vezes é complicado, porque eu faço tudo no caderno do meu jeito, não é algo tão concreto, falta conhecimento” (Gestor da empresa C).

Sendo assim, gerenciar e implementar um planejamento financeiro acaba tornando-se um desafio para os microempresários devido à ausência de um conhecimento profundo, podendo acarretar em dificuldades na organização das finanças, conseqüentemente pode levar a decisões baseadas apenas na intuição, sem embasamento em dados concretos.

Esse resultado vai de acordo com a afirmação de Brambilla e Ferreira (2024), que relatam sobre a tomada de decisão equivocada de microempreendedores ser consequência da falta de conhecimento técnico ou habilidades específicas para implementar e gerenciar um planejamento estratégico de forma eficaz.

Ademais, tais resultados reforçam a importância das ferramentas financeiras no processo de planejamento financeiro, visto que elas permitem um acompanhamento constante e uma avaliação contínua dos resultados, através de indicadores e relatórios, sendo possível verificar se os objetivos estão sendo realizados, caso contrário, ajustes necessários podem ser feitos de forma rápida e precisa, permitindo que a organização se adapte às mudanças de mercado, demanda de cliente ou no ambiente interno, evitando desperdícios de recursos e tempo (Oyadomari *et al.* 2023).

O quarto elemento diz respeito ao planejamento a longo prazo, através da definição de metas, objetivos e planos de ação, devidamente estruturados para alcançar os resultados desejados. A empresa “A” tem o objetivo de realizar uma aquisição de um veículo, mas não tem nenhuma perspectiva de planejamento a longo prazo em relação às suas finanças, impossibilitando que o resultado seja alcançado. Os gestores da empresa “B”, “C” e “D” também têm objetivos a longo prazo, principalmente no que se refere à infraestrutura do negócio, e aquisição de máquinas e equipamentos, porém não realizam um planejamento financeiro com metas e um plano de ações operacionais para alcançar esses objetivos.

De acordo com Loesch e Griebeler (2024) o planejamento financeiro é mais do que apenas um conjunto de técnicas e ferramentas para gerenciamento de recursos, ela é uma disciplina integrada e estratégica que conecta as operações cotidianas de uma organização com sua visão de longo prazo, tendo como objetivo final, promover a sustentabilidade, a lucratividade e o crescimento contínuo. Contudo, percebe-se que as microempresas desse estudo não realizam a ligação das atividades diárias com perspectivas futuras, dessa forma, corroborando para a ausência de um planejamento financeiro a longo prazo.

O quinto elemento está relacionado às dificuldades em realizar um planejamento financeiro a longo prazo. Além de total falta de conhecimento em gestão financeira, o gestor da empresa “A” está lidando com as consequências financeiras de um investimento de expansão

que fracassou, justamente devido à falta de planejamento financeiro, não tendo nenhuma perspectiva de futuro no momento.

Para os gestores das empresas “B”, “C” e “D”, além da falta de conhecimento em ferramentas financeiras, a principal dificuldade em realizar um planejamento financeiro a longo prazo, é a falta de tempo por terem que gerir sozinho todo o negócio, o que impedem de ter tempo para planejar o desenvolvimento do seu negócio a longo prazo.

Os gestores apresentaram similaridade ao relatarem que tem objetivos a longo prazo, porém não tem um planejamento financeiro que define metas e ações a serem adotadas a longo prazo.

“Tenho muita coisa para fazer no momento, negociar com fornecedor, fazer o orçamento dos clientes (...), não adianta eu planejar a longo prazo se no próximo mês as contas não fecharem (...) por isso o foco está todo no curto prazo” (Gestor da empresa B).

“O microempreendedor precisa estar focado no momento de agora, muitos deles já abrem seu negócio com dificuldades, muitas das vezes com o objetivo de tirar seu sustento dali (...), não adianta pensar no futuro, se o negócio não sobreviver (Gestor da empresa C).

Nessa perspectiva, pode-se compreender que os gestores das empresas desse estudo demonstraram que seu foco financeiro está a curto prazo, ignorando o processo de definir objetivos estratégicos e posteriormente detalhar ações operacionais para que eles sejam alcançados. Dessa maneira, indo contra o que Gitman e Zutter (2016) apontam sobre o ponto de partida do planejamento financeiro está na definição dos planos financeiros de longo prazo, tendo como objetivo definir as ações financeiras a serem adotadas pela empresa no futuro, bem como os impactos projetados dessas ações ao longo de um período que varia de 2 a 10 anos.

Além do mais, compreende-se que gestores de microempresas não realizam um planejamento financeiro a longo prazo devido à falta de tempo e recursos. Esses resultados confirmam o que Andrade, Monteiro e Souza (2021), relatam sobre os desafios, como as limitações financeiras, que muitas vezes impede que os administradores possam dividir responsabilidades, tendo como consequência o acúmulo de funções, negligenciando atividades fundamentais como o planejamento financeiro, a análise de dados e a tomada de decisões cruciais para a saúde e o desenvolvimento da empresa.

Tais resultados também demonstram que as microempresas pesquisadas não têm perspectivas a longo prazo, ficando apenas com os planos financeiros a curto prazo e com a gestão financeira diária, estando fadados a tomar decisões incoerentes, que podem comprometer o futuro da empresa. Pois segundo Brealey, Myers e Allen (2013), para que exista clareza nos

objetivos a serem alcançados, torna-se necessário planejar a longo prazo, definindo quais conjuntos de ações financeiras serão indispensáveis para o desenvolvimento.

O sexto elemento refere-se a como microempresas se preparam financeiramente para expandir ou investir no crescimento do negócio. O gestor “A” não realiza nenhuma análise para compreender a viabilidade, retorno financeiros, se baseando apenas na intuição como base de suas decisões, estando direcionado ao erro.

Os gestores da empresa “B”, “C” e “D”, levam em consideração apenas a capacidade de pagar suas obrigações, não levam em consideração o desempenho da empresa, resultados ou a viabilidade do investimento, e que só realizam investimentos apenas quando tem todos os recursos necessários, ou ao menos parte deles.

Sendo assim, é possível observar que os gestores das empresas do presente estudo, não analisam se seus investimentos trarão retornos positivos, além de não analisarem seus resultados financeiros, e se o recurso investido poderia ser utilizado para suprir outras necessidades de seu negócio.

Sem tempo ou recursos, os micros e pequenos empresários acabam lidando apenas com o imediato e com questões operacionais, deixando de lado aspectos estratégicos que são fundamentais para o crescimento sustentável do negócio, criando um ciclo de decisões baseadas apenas intuição, contribuindo na geração de problemas financeiros, como gastos excessivos, falta de recursos para emergências ou incapacidade de investir (Andrade; Monteiro; Souza, 2021).

Quadro 05 — Perspectiva de planejamento financeiro a curto e longo prazo:

	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”	Empresa “D”
Estratégias contingenciais.	Não possui.	Realiza vendas próximo a preço de custo (gerando perdas)	Realiza vendas dentro da margem de lucro unitária	Realiza vendas próximo a preço de custo (gerando perdas)
Planejamento financeiro a curto prazo.	Não realiza.	Realiza a cada 3 meses.	Apenas projeções de vendas a cada 3 meses.	Realiza a cada 3 meses.
Desafios do Planejamento financeiro a curto prazo.	Desconhece.	Falta de tempo e conhecimento aprofundado.	Falta de conhecimento em ferramentas financeiras.	Falta de conhecimento aprofundado.
Planejamento financeiro a longo prazo.	Não realiza.	Não realiza.	Não realiza.	Não realiza.

(Continuação)

Desafios do Planejamento financeiro a longo prazo.	Desconhece.	Falta de tempo e recurso.	Falta de tempo e estrutura administrativa.	Falta de tempo e recurso.
Análise de investimentos.	Não realiza.	Apenas a capacidade de pagar os custos.	Apenas a capacidade de pagar os custos.	Apenas a capacidade de pagar os custos.

Fonte: Resultado da análise das evidências (2025).

5.3 PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS EM RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para compreender os principais Desafios e limitações inerentes ao planejamento financeiro, foram avaliados os seguintes elementos de análise: Fatores que impactam o planejamento, Dificuldade de pagamento, Dificuldade de financiamento, Concorrência e mudança de mercado, Ausência de conhecimento em ferramentas financeiras.

O primeiro elemento diz respeito aos fatores que mais impactam a realização de um planejamento financeiro a curto prazo. Por não ter um planejamento financeiro e não compreender a estrutura de custos e despesas do seu negócio, a empresa “A” tem como principal dificuldade competir com os concorrentes por conta de custos operacionais elevados.

O fator que mais impacta o planejamento financeiro da empresa “B” é o aumento dos custos, decorrente do aumento de preço das matérias-primas. A sazonalidade impacta no planejamento financeiro das empresas “C” e “D”, levando a momentos de baixas vendas, além dos custos fixos com aluguel e seguro, que precisam ser pagos independentemente da receita do negócio ou da situação financeira do momento.

Dessa forma, é possível observar que os gestores das microempresas têm ciência dos fatores que acabam impactando no que eles haviam planejado para as finanças dos negócios. Esse resultado vai de acordo com o que Mendonça *et al.* (2024) afirmam sobre o papel do planejamento financeiro nas microempresas para obter sucesso, visto que além das limitações e desafios, precisam lidar com mudanças e imprevistos econômicos ou de mercado.

O segundo elemento está relacionado a dificuldade de pagamento devido à falta de planejamento financeiro. Com exceção da empresa “C”, que em momento de baixa já prevê a utilização de uma linha de crédito para pagar seus fornecedores. As empresas “A”, “B” e “D” já tiveram ou possuem dificuldade de pagar seus fornecedores, obrigações e prestadores de serviço, devido à falta de planejamento e controle das finanças.

Vale ressaltar que, as empresas “A” e “B” se encontram em uma situação de vulnerabilidades, pois no momento não consegue recorrer a instituições financeiras para obter crédito ou financiamento. Pois, a empresa “A” possui dívidas com credores, e a empresa “B” já utiliza o pouco crédito que tem para financiar o investimento em capital de giro.

Esses resultados estão em consonância com o que Andrade, Monteiro e Souza (2021) afirmam sobre a capacidade da organização em compreender a sua saúde financeira, medir sua capacidade de cumprir com suas obrigações, assim como mensurar seus lucros e seus níveis de endividamento, só sendo possíveis por meio da utilização adequada de técnicas e ferramentas financeiras inerentes ao processo de planejamento financeiro.

O terceiro elemento refere-se a dificuldade em conseguir financiamento, seja através da obtenção de empréstimos, linha de crédito ou qualquer outra forma proveniente de instituições financeiras.

Quando a empresa “A” buscou crédito em instituições financeiras, não teve dificuldades, porém as condições não eram favoráveis, e teve que pagar taxas e juros bastante elevados. As empresas “B” e “D” têm bastante dificuldade em obter financiamento devido à falta de demonstrações financeiras precisas e confiáveis, impossibilitando comprovar a integridade financeira do negócio. A empresa “C” é a única empresa que possui uma linha de crédito disponível para utilizar, mas evita devido as dívidas financeiras decorrentes dos juros.

Portanto, através dos resultados obtidos, nos casos “B” e “D”, pode se evidenciar a dificuldade em obter financiamento para investir em seu negócio, estando de acordo com o que Silva, Pereira e Brito (2024), relatam sobre a dificuldade de microempresas em obter financiamento, tendo como uma das principais características, a carência de informações financeiras precisas e confiáveis, dificultando a análise de concessão de crédito por parte dos bancos.

No caso das empresas “A” e “C”, os gestores afirmam que evitam utilizar capital de terceiros através de financiamento, como empréstimos e linhas de crédito, devido as elevadas taxas e juros cobrados, sendo excessivamente custosos, podendo comprometer as finanças da empresa], indo de encontro ao que Santos e Gilberto (2020) afirmam sobre as consequências das elevadas taxas de juros do sistema financeiro brasileiro, tornando os financiamentos extremamente onerosos.

O quarto elemento diz respeito concorrência e mudança de mercado: a imprevisibilidade de demanda é os principais fatores que ameaça à integridade da empresa “A”, pois o gestor não sabe se irá conseguir uma receita suficiente para cumprir com suas obrigações

Em relação a concorrência, a empresa “B” não vê muitas ameaças, porém as mudanças de mercado, como tendências, atrapalham os planos, visto que precisa se adaptar, mas depende de alguns fornecedores, pois terceiriza parte do processo de produção.

Em relação a concorrência, o gestor da empresa “C” não encara como uma grande ameaça, porém acredita que as mudanças de mercado ligadas a fatores econômicos geram quedas inesperadas nas vendas, contudo não compreende isso muito bem a ponto de definir estratégias sólidas para lidar com essas situações.

Para o gestor da empresa “D”, as mudanças do mercado afetam bastante seu negócio, visto que as novas tendências podem gerar redução de vendas, dificultando a redução do estoque, podendo comprometer seriamente o capital de giro e a disponibilidade de recursos em caixa, atrapalhando as finanças e o que havia planejado, além de sofrer com a concorrência de grandes empresas.

Logo, é possível observar que sem um planejamento financeiro adequado, as microempresas se tornam vulneráveis à ameaça de concorrentes e principalmente às mudanças de mercado. Esse resultado ressalta a importância do planejamento financeiro, no sucesso e na sustentabilidade de microempresas, que de acordo com Mendonça *et al.* (2024), muitas vezes possuem as microempresas possuem recursos limitados e enfrentam diversos desafios financeiros, além de lidar com imprevistos econômicos ou de mercado.

O quinto elemento está relacionado à ausência de conhecimento de ferramentas financeiras que auxiliam no planejamento financeiro, e compreensão da sua importância para o negócio.

O gestor da empresa “A” não tem entendimento do que é planejamento financeiro, lhe faltando compreensão da necessidade de programar os próximos passos a curto e longo prazo no que se refere a finanças. Os gestores da empresa “B”, “C” e “D” têm pouco conhecimento sobre as ferramentas financeiras, fazendo o que é possível dentro das suas limitações, mesmo que as vezes o pouco que planejam possa não ter uma estrutura coerente.

“Eu não utilizo essas coisas, não entendo muito bem como são essas ferramentas, faço o controle do que recebo e do que pago anotando em uma planilha pelo excel, (...), atualmente meu negócio não é tão grande, acho que não preciso pensar nisso no momento” (Gestor da empresa A).

O gestor da empresa “A” não tem muita compreensão da importância de planejar as finanças do seu negócio e as ferramentas que poderiam lhe auxiliar. Estando em conformidade com o que Ramalho (2023) relata em relação a ideia equivocada de microempresários, que acreditam não precisar de um planejamento, uma vez que essas empresas seriam "pequenas demais" para traçar um planejamento financeiro de forma estratégica.

“Até tento controlar o capital de giro, acompanhando para saber quando vou conseguir pagar as despesas, vou fazendo minhas contas e anotando nos bloquinhos de notas (...), mas não sei muito sobre como melhorar desempenho utilizando ferramentas” (Gestor da empresa B).

O gestor da empresa “B” se esforça para planejar financeiramente as finanças do seu negócio, porém, devido à falta de um conhecimento profundo em ferramentas financeiras, junto as limitações de tempo e recurso, acaba tendo dificuldades em compreender as informações em relação as finanças do seu negócio.

No caso “C”, o gestor, apesar de já ter ouvido falar sobre as ferramentas financeira, relatou o seguinte sobre o motivo de não as utilizar:

“Eu acho que são muito poucas as pessoas que planejam e organizam seu negócio utilizando essas coisas, a maioria dos donos de microempresas como eu, até tenta planejar uma coisa aqui e ali, mas no geral, o microempreendedor segue na fé, lidando com muita dificuldade para se manter (...) mas sei que a pessoa que faz isso, tem um potencial muito maior que os outros (Gestor da empresa C).

O gestor da empresa “C” compreende que lhe falta conhecimento em ferramentas e técnicas de gestão financeira, e acredita que o gestor que utiliza ferramentas para planejar financeiramente seu negócio tem uma vantagem competitiva.

“Em alguns momentos já me sentir perdido em relação ao que fazer no mês seguinte pois muitas das vezes não sabia muito bem o que fazer (...), tento fazer as coisas do meu jeito (...), até agora está dando certo, mas as vezes o resultado não fica nem próximo do esperado” (Gestor da empresa D).

O gestor da empresa “D” afirmou que muitas das vezes se sentiu perdido em relação as finanças de seu negócio, sentindo que lhe falta conhecimento em técnicas e ferramentas ligadas a gestão financeira, e que ter esse conhecimento lhe ajudaria muito.

Desse modo, é possível notar que os gestores das microempresas “B”, “C” e “D” sentem falta de conhecimento em ferramentas financeiras, mesmo que em níveis diferentes, que lhes auxiliem no planejamento financeiro, enquanto o gestor da empresa “A” não tem compressão da importância das ferramentas para as finanças.

Dessa forma, tais resultados reforçam que sobrevivência e continuidade de uma empresa estão diretamente ligadas à capacidade do empreendedor de considerar suas limitações e buscar o conhecimento necessário para superá-las, visto que o aperfeiçoamento é o que diferencia negócios que prosperam daqueles que não se sustentam no mercado (Santos *et al.* 2024).

Quando questionados se já tinha buscado conhecimento sobre ferramentas financeiras para realizar um planejamento financeiro, o gestor da empresa “A” respondeu que nunca procurou, os gestores das empresas “B” e “D” buscaram na internet algumas coisas para ter como base, mas achou muito complexo. O gestor da empresa “C” disse que um primo seu

formado em administração lhe aconselhou, mas achou muito difícil de compreender e que não teria tempo para aprender.

Corroborando com Sprenger, Pereira e Sperg (2021), que afirmam que os modelos de ferramentas e técnicas direcionadas ao planejamento financeiro são excessivamente complexos, e muitas das vezes acabam afastando os gestores das micro e pequenas empresas desse tipo de processo.

Quadro 06 — Principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro:

	Empresa “A”	Empresa “B”	Empresa “C”	Empresa “D”
Fatores que impactam o planejamento das finanças.	Dificuldade em competir por desconhecer sua estrutura de custos.	Aumento de custos, principalmente de matéria-prima.	Sazonalidade e elevado custo fixo, que compromete parte da receita.	Sazonalidade e elevado custo fixo, que compromete parte da receita.
Dificuldades em cumprir obrigações	Tem dificuldade em cumprir obrigações por falta de planejamento.	Já teve dificuldade em cumprir obrigações financeiras por falta de planejamento.	Prever utilização de linha de crédito para cumprir com as obrigações.	Tem dificuldade em cumprir obrigações com fornecedores por falta de planejamento.
Acesso a crédito e financiamento.	Sem dificuldades de acesso, porém com juros elevados.	Dificuldade de obter, por falta registros que comprovem a integridade do negócio.	Sem dificuldades de acesso, porém se queixa dos juros.	Dificuldade de obter, por falta registros que comprovem a integridade do negócio.
Impactos das Mudanças de mercado e concorrentes.	Imprevisibilidade da demanda.	Necessidade em se adaptar as tendências e dependência de fornecedores.	Necessidade em se adaptar as mudanças econômicas.	Dificuldade vendas e acúmulo de estoque, além da dificuldade em concorrer contra grande empresa por falta de estrutura operacional.
Percepção de conhecimento de ferramentas financeiras.	Ausência de compreensão.	Reconhece que necessita aprofundar seus conhecimentos para realizar um melhor planejamento.	Reconhece que necessita aprender um pouco sobre ferramentas financeiras para melhorar a gestão e planejar as finanças do seu negócio.	Reconhece que necessita aprofundar seus conhecimentos para realizar um melhor planejamento.

Fonte: Resultado da análise das evidências (2025).

6 CONCLUSÃO

Este estudo tem como objetivo compreender como microempresas realizam seu planejamento financeiro. Para alcançar esse propósito, adotou-se uma pesquisa de caráter qualitativo e descritivo, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro gestores, visando compreender as técnicas e ferramentas utilizadas no planejamento financeiro, entender a visão dos gestores a curto e longo prazo em relação ao planejamento financeiro e identificar os principais desafios enfrentados pelas microempresas referentes ao planejamento financeiro.

De acordo com os resultados obtidos, foi possível observar que nem todos os gestores de microempresas tentam realizar um planejamento financeiro. De acordo com as evidências, os gestores do caso “B” e “D” planejam efetivamente suas finanças a curto prazo dentro das suas limitações, e apesar dos esforços para planejar suas finanças, a falta de um conhecimento aprofundado em gestão e ferramentas financeiras que auxiliem no processo de planejamento financeiro, o que acaba gerando limitações e inconsistências, o que dificultam o alcance dos resultados desejados.

O gestor do caso “C”, realiza projeções básica e toma ações simples, além de não ter conhecimento em ferramentas financeiras, desse modo, não configurando efetivamente um planejamento financeiro, visto que o gestor não tem parâmetros e não gerencia o processo. Já o gestor do caso “A”, não possui nenhum tipo de planejamento financeiro, além da ausência total de conhecimento em ferramentas financeiras, se tornando vulnerável a problemas financeiros.

A pesquisa revelou que os gestores das microempresas desse estudo, não realizam um planejamento financeiro a longo prazo, sendo essa falta de perspectivas a longo prazo decorrentes de uma visão imediatista e da ausência de tempo para gerir seu negócio individualmente.

No que se refere aos desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro, foi possível identificar que os gestores têm bastante limitações decorrente da falta de conhecimento e de recursos financeiros, gerando dificuldade para realizar investimentos de capital de giro ou aquisição de bens que contribuam com o desenvolvimento da empresa, conseqüentemente, criando barreiras para se adaptar as mudanças de mercado.

Além disso, as empresas têm dificuldade em obter financiamento, provenientes da deficiência em comprovar a estabilidade financeira do seu negócio ou por condições

desfavoráveis de corrente de juros elevado, sendo incapaz de contrair essas despesas financeiras.

Ademais, a falta de conhecimento em ferramentas financeiras que possam contribuir para o desenvolvimento do planejamento financeiro, é decorrente da complexidade dos modelos de ferramentas, o que acaba distanciando os microempreendedores em razão da complexidade envolvida.

Através das informações citadas, é possível afirmar que os objetivos desta pesquisa foram atingidos e o questionamento central respondido, buscando assim transmitir para os microempresários a importância de realizar um planejamento financeiro, a compreensão de todos os aspectos envolvidos, como as ferramentas financeiras e os desafios e limitações, como também contribuir para a exploração do tema planejamento financeiro em microempresas.

Esta pesquisa constituiu-se em uma tentativa de contribuir para o avanço dos estudos que tratam sobre gestão e planejamento financeiro a curto e longo prazo em microempresas. Dentre os achados da pesquisa, destacam-se as seguintes contribuições:

- Demonstrar a relevância do conhecimento financeiro para que os gestores saibam como realizar um planejamento financeiro a curto e longo prazo e o seu importante papel no desenvolvimento do negócio.
- Demonstrar a relevância conhecimento em ferramentas financeiras para um planejamento financeiro eficiente, contribuindo para o alcance dos objetivos.
- Mostrar o quão importante é tomar decisões com base em um planejamento pautado em informações sólidas, provenientes de registros financeiros adequados.
- Demonstrar a importância de compreender os fatores limitantes para o desenvolvimento da microempresa e como mitigar as limitações chaves do planejamento de ações estratégicas.
- Mostrar o quão importante é tomar decisões levando em consideração informações financeiras nas decisões de investimento, para garantir a lucratividade da sua empresa.

Como fator limitante desta pesquisa, apenas uma única fonte de evidência foi utilizada, sendo ela a entrevista semiestruturada. Dessa forma, sugere-se reaplicar esta pesquisa com ao menos dois tipos de fontes de evidências, sendo elas, a entrevista semiestruturada e documental, além da realização de um estudo quantitativo, a fim de estabelecer uma comparação entre os

resultados, destacando as semelhanças e divergências, com objetivo de enriquecer e aprofundar o conhecimento sobre o tema.

Além disso, sugere-se realizar uma proposta de intervenção em uma microempresa que não realiza o planejamento de suas finanças, com o objetivo de implementar um planejamento financeiro a curto e longo prazo, se utilizando de ferramentas financeiras como suporte, levando em consideração o contexto organizacional, para contribuir no desenvolvimento e obtenção de melhores resultados.

Diante do exposto, compreende-se a contribuição desse estudo para a literatura, visto a sua abordagem em entender o processo de planejamento financeiro, além de assimilar as características e desafios específicos enfrentados por microempresas.

Alguns obstáculos marcaram o desenvolvimento desta pesquisa, como, por exemplo, a dificuldade de acessar as empresas, uma vez que muitas delas têm receio ou medo de compartilhar informações sobre as finanças da organização.

Apesar das limitações, esse estudo pode oferecer um entendimento das dificuldades e limitações de microempresas referente ao planejamento financeiro. Dessa forma, com base nos resultados obtidos, recomenda-se que entidades públicas e privadas voltadas ao apoio de microempresas, busquem desenvolver orientações e políticas de incentivo, para contribuir na mitigação dos desafios e limitações, promovendo o desenvolvimento de microempresas, como:

- Oferecimento de capacitação gratuita em gestão financeira, com foco em planejamento financeiro.
- Programas de financiamento empresarial, com apoio técnico vinculado, juros reduzidos e maior prazo de carência.
- Desenvolvimentos de modelos de ferramentas financeiras simplificados, que estejam coesos a realidade das microempresas.
- Iniciativas de mentoria e parcerias estratégicas, que possam oferecer suporte técnico e contribuir com o crescimento sustentável das microempresas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Allayny; MONTEIRO, Lucélia Batista; SOUZA, Giane Lourdes de Alves de. Planejamento financeiro e sua Importância nas micro e pequenas empresas em meio a pandemia da covid-19. *JNT – Facit Business and Technology Journal*, 29. Ed, v. 1, p. 22-45, ago. 2021. Disponível em: <<https://revistas.faculdefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/1150>>. Acesso em: 17 jan. 2025.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2005. Acesso em: 02 Fev. 2025.
- BRAMBILLA, Daniel; FERREIRA, Júnior. A necessidade da Consultoria em Gestão nas micro e Pequenas Empresas. *Revista FANORPI de Divulgação Científica*. Santo Antônio da Platina: PR. v. 3, n. 10, p.42-67. fev. 2024. Disponível em: <<https://fanorpi.com.br/universitas/index.php/revista/article/view/286/275>>. Acesso em: 17 dez. 2024.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília, DF, dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 10 jan. 2025.
- BREALEY, Richard A; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. Ed. AMGH Editora Ltda. Porto Alegre, 2013. Acesso em: 17 jan. 2025.
- CARMO, Carlos Roberto Souza. Modelo Matematico de Otimização Aplicado à administração do Capital de giro. *Latin American Journal of Business Management – LAJBM*. Taubaté - SP. V. 12, N. 1, P. 3-15, jan-jun/2021. Acesso em: 12 jan. 2025.
- CASSIOLATO, Joelma. Ferreira. Silva. A gestão financeira em empreendimentos incubados: um estudo sobre a separação de contas pessoais e empresariais. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*. Umuarama. V. 23, n. 2, p. 936-950, 2022. Acesso em: 08 jan. 2025.
- DAMASCENO, Janaina Fernanda Silva; FREITAS, Carlos Cesar Garcia. Educação financeira versus endividamento: Atitudes e prática. *REPPE - Revista do Programa de Pós-Graduação em Ensino*, Cornélio Procópio - PR, v. 8 n. 1, p. 218-246, 2024. Disponível em: <https://seer.uenp.edu.br/index.php/reppe/article/view/1382/1165>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- DE PAULA, Alessandro de Faria. Análise de Viabilidade Econômica de uma Microempresa de Moveis. P. 45 Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração, 2021. Acesso em: 25 jan. 2025.
- FLEURIET, Michel; ZEIDAN, Rodrigo. **O Modelo Dinâmico de Gestão Financeira**. Editora Atlas Book. Rio de Janeiro, 2015. Acesso em: 17 jan. 2025.
- FONSECA, N. E. S. F.; TÍBURCIO, R. F. F., FERREIRA, M. S. Ângelo; JACQUES, T. de C., RODRIGUES; G. A.; PEREIRA, A. D. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: conceitos básicos de gestão financeiras para micro e pequenas empresas de Bom Jesus do

Amparo – MG. **Revista De Ciências Sociais Aplicadas**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p.1-12, jan./jul. 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/204>. >. Acesso em: 30 jan. 2025.

FONSECA, Ketlen Pinto da Silva; LOPES, Alceu de Oliveira; DALONGARO, Roberto Carlos. Plano de ação para uso de ferramentas de controle financeiro para microempresa familiar: um estudo de caso. **International Journal of Scientific Management and Tourism**, Curitiba, v.10, n.2, p. 01-27, 2024. Acesso em: 11 jan. 2025.

FRANCISCO, Donaldo Martins Muganiu; MPANDA, Verónica Joaquim Sibinde. Avaliação do Grau de alcance de equilíbrio Financeiro Pelo Método da Abordagem Patrimonial. **ALBA - ISFIC Research and Science Journal**, v.4, p. 3–16, 2024. Disponível em: <<https://alba.ac.mz/index.php/alba/article/view/192>>>. Acesso em: 19 jan. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed, Editora Atlas S.A., São Paulo. 2002. Acesso em: 15 dez. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2008. Acesso em: 15 dez. 2024.

GILBERTO, Thalisa Maria Jati; SANTOS, Eduardo Batista dos. AS DIFICULDADES DE GESTÃO FINANCEIRA ENFRENTADAS PELAS MICROEMPRESAS: um estudo no setor varejista da cidade Franca-SP. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática** (Online), v. 8, n. 1, edição 1, jan./dez. 2020. Acesso em: 15 jan. 2025

GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J. **Administración financiera**. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2016. Acesso em: 12 jan. 2025

GONÇALVES, Nayane Monique de Oliveira. **Planejamento Financeiro: A Importância do Planejamento nas Micro e pequenas empresas do setor varejista da cidade de Manhuaçu**. P. 16. 2022. TCC (Graduação em Ciências Contábeis). Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, MG – FACIG. 2022. Acesso em: 11 jan. 2025

JERA CAPITAL. **Da Antiguidade à Era Digital: A História do Planejamento Financeiro**. Disponível em: <https://jeracapital.com.br/da-antiguidade-a-era-digital-a-historia-do-planejamento-financeiro/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

Kaufman, L. A importância do planejamento e gerenciamento orçamentário através de um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – **Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro**, 2009. Acesso em: 10 abr. 2025.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2011. Acesso em: 26 jan. 2025.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e tendências**. 2ª ed. São Paulo. Editora Saraiva. 2008. Acesso em: 08 jan. 2025

LAWRENCE, Nathaniel Archer. Components of a financial Education Technology for Micro-Entrepreneurs in Brazil. **Journal of Social Science Education**. Bielefeld, NRW. v. 19, n. 3, p. 40-65, may. 2020. Disponível em: <<https://www.jsse.org/index.php/jsse/article/view/1197>>. Acesso em: 2 dez. 2024.

LIMA, Brendon Marques da Silva; CELESTINO, Larissa T. Santos; FARIA, Maria Eduarda; OLIVEIRA, Rafael Silva; OLIVEIRA, Rafael Hanke; DUARTE, Edinei Magela. Gestão Financeira e Redução de Custos Para Micro e Pequenas Empresas. **Revista projetos extensionistas Faculdade de Pará de Minas - FAPAM**, v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/RPE/article/view/245>>. Acesso em: 16 de fev. 2025.

LIMA, Vanderleia Rodrigues; TOMÉ, Alexandre Scherrer. A Importância da Adoção de um Planejamento financeiro para a gestão e crescimento de micro e pequenas empresas. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**. São Paulo: SP. v.9, n. 1, p. 2190-2206, jan./jun. 2018. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/2928/c75389c9ed62274fd267bba8e9d7d2cfb167.pdf>>. Acesso em 18 dez. 2024.

LOESCHE, Eduardo; GRIEBELER, Marcos Paulo Dhien. BENEFÍCIOS OBTIDOS PELO PLANEJAMENTO FINANCEIRO SOB A PERCEPÇÃO DOS GESTORES, ANALISTAS E CONSULTORES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TURISMO EM GRAMADO/RS. **Revista de Administração em Empresas Eletrônica**. v. 1 n. 20, Pg 49 – 66. 2024. Acesso em: 11 jan. 2025

MACHADO, Marília; PAPANDREA, Pedro; SILVA, Vanessa. Planejamento financeiro, uma revisão da literatura. **Journal of Open Research**. Itajubá, MG, v. 1, n. 1, p. e5. Mar. 2020. Acesso em: 17 jan. 2025

MENDONÇA, Jhonatan; SILVA, Mizael; SILVA, Elizabete; RAMOS, Josefa; BORBA, Marcelo. Educação financeira na gestão empresarial: um estudo sobre as micro e pequenas empresas no centro comercial de Parauapebas/PA. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, Osasco: SP, v. 10, n. 2, p. 285–305, out. 2024. Disponível em: <<https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/472/315>>. Acesso em 25 nov. 2024.

MORAES, Vitor de Freitas. **Implementação de gestão financeira em uma pequena empresa: um relato tecnológico**. 2023. P. 28. TCC (Graduação em Administração). Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia. 2023. Acesso em: 11 jan. 2025

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças Corporativas e valor**. 7ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2014. Acesso em 12 jan. 2025.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu; NETO; Octaviano Ribeiro de Mendonça; AGUIAR; Andson Braga de; DULTRA-DE-LIMA, Ronaldo Goes. Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. **Revista Contabilidade & Financeira- USP**, São Paulo, v. 34, n. 91, e 1618, 2023. Acesso em: 22 jan. 2025

RAMALHO, Luiz Gabriel Sabino. **Desafios e Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas na Indústria 4.0 na região de Americana (SP)**. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi", Americana, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/15533/1/20232S_Luiz%20Gabriel%20Sabino%20Ramalho_OD1823.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2024.

OLIVEIRA, Paloma Lopes; ALVES, Raquel Aparecida; CAMPOS, Gevair. UMA PESQUISA SOBRE OS FATORES LIMITANTES DA GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE DE ARINOS-MG. **Revista Empreendedorismo, negócios e inovação**. São Bernardo do Campo, v.09, n01, 2024. Acesso em: 16 jan. 2025.

PIRES, Schaiane Palmeira. Um estudo sobre a gestão financeira em micro e pequenas empresas na Quarta Colônia. **Revista Saber Humano - Edição Especial: Cadernos de Iniciação Científica- “Eu vejo, eu faço”**, v. 1, p. 394-421, fev. 2024. Acesso em: 17 jan. 2025.

RIBEIRO, Camila Pires; LIMA, Tereza Cristina Pinheiro de; DIAS, Silvana de Brito Arrais; ABRANTES, Lucia Aparecida de Moraes. P. 16, 2021. **Análise dos impactos da pandemia da covid-19 na gestão financeira de uma pequena empresa varejista: estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação em Administração). Pontifícia Universidade Católica – Goiás, 2021. Acesso em: 17 jan. 2025.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2012. Acesso em: 28 jan. 2025.

ROSS, Sthefen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.; LAMB, Roberto. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10. ed. AMGH Editora Ltda. Porto Alegre. 2015. Acesso em: 11 jan. 2025.

SANTANA, Erica de Souza; SOUZA, Diego Silva. BPO financeiro: um novo serviço para a gestão financeira de médias e pequenas empresas. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira - Ba, v. 14, n.1, p. 10 - 27, ago. 2021. Acesso em: 18 jan. 2025.

SANTOS, Eduardo; GILBERTO, Thalisa. As Dificuldades de Gestão Financeira Enfrentadas pelas Microempresas: Um estudo do setor varejista da cidade de Franca – SP. **Diálogos em Contabilidade: teoria e prática**. Franca: SP. v. 8, n. 1, p 1-31, jan./dez. 2020. Acesso em: 21 jan. 2025.

SANTOS, F. M. V.; GONÇALVES SANTOS, F. K. A Importância da Elaboração do Fluxo de Caixa para a gestão financeira: um estudo de caso na empresa Ellas Store em Propriá-SE. **Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação – CONGENTI**. 2021. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/congenti/article/view/13608>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SANTOS, Guilherme Marques; DIAS Ricardo Resende; ROCHA, Wanessa Paizini; DIAS, Silvana de Brito Arrais. **Planejamento Financeiro e Controle Orçamentário na Tomada de Decisão em PME's**. 2024. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em

Administração). Pontifícia Universidade Católica - Goiás, 2024. Acesso em: 23 jan. 2025.

SANTOS, Stephanie Souza Almeida; ASSIS, Pablo Roberto de. A Importância da Contabilidade financeira para as micro e pequenas empresas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. Santa Cruz: SC. v. 10, n. 11, p. 5257–5279, 2024. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/17005>>. Acesso em: 15 dez. 2024.

SÁ, Tainara Gomes Xavier de. Gerenciamento Financeiro de Contas a Pagar nas Empresas de Micro e Pequeno Porte. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia - Id on Line**. v.15, n. 56, p. 451-466, jul. 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3153>. Acesso em: 10 jan. 2025.

SEBRAE. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. **Portal Sebrae**. 2023. Disponível em: <[://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD)>. Acesso em 18 dez. 2024.

SEBRAE. Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país. **Agência Sebrae de notícias**. 2023. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/>>. Acesso em 15 dez. 2024.

SEBRAE. Pequenos negócios foram responsáveis por seis a cada dez empregos criados em 2024. **Agência Sebrae de notícias**. 2024. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-foram-responsaveis-por-seis-a-cada-dez-empregos-criados-em-2024/>>. Acesso em 26 nov. 2024.

SEBRAE. Município de Aracaju: Empregos, ocupações empresas, demográfica, Educação, comércio exterior e PIB. **Data MPE Brasil**. Disponível em: <<https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/aracaju>>. Acesso em 25 nov. 2024.

SEBRAE. Abertura de micro e pequenas empresas tem alta de 6,6% em 2023. **Agência Sebrae de notícias**. Roraima. 2023. Disponível em: <<https://rr.asndev.com.br/economia-e-politica/abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-tem-alta-de-66-em-2023/>>. Acesso em 27 nov. 2024.

SILVA; Amyson Jhonata da; LEVINO, Natália de Almeida; COSTA, Carlos Everaldo Silva da. Gestão financeira em MPes: um estudo sob a ótica de especialistas alagoanos. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade** – v. 10, n. 3, p. 108-128, set./dez. 2020. Acesso em 27 nov. 2024.

SILVA, Ana Emmanuely Azevedo; DUARTE, Beatriz Narciso Duarte. **Administração Financeira em Pequenas Padarias: uma análise do comportamento empresarial local**. 2024 12 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências exatas e Tecnologia da informação). Universidade Federal Rural do Semiárido – UFERSA, 2024. Acesso em 27 nov. 2024.

SILVA, Bruna; STIVANIN, João Victor; PRATA, Natália; PANCINE, Luiz Fernando. GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO EM MICROEMPRESAS. **UNIFEOB - Centro Universitário Fundação de Ensino Octaviano Bastos**. P. 1-13 v.1, dez. 2022. Acesso em 27 nov. 2024.

SILVA, Lucas José de Oliveira. **Administração do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas Durante a Pandemia de covid - 19: um estudo bibliométrico.** 2022. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Uberlândia, 2022. Acesso em 29 nov. 2024.

SILVA, Tiago Fernandes da; PEREIRA, Vanderlane da Silva; BRITO; Zenóbia Menezes de. Sustentabilidade Financeira em pequenas e medias empresas: Desafios e estratégias Contábeis. **Revista Acadêmica Online.** Brasil. v. 10, n. 52. p. 01-18. jan./jul. 2024. Disponível em: <<https://revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/217/390>>. Acesso em: 15 dez. 2024.

STRANIERI JUNIOR, Ezio João. **EMPREENDER NA CRISE: as dificuldades de uma microempresa na pandemia de COVID-19.** 2021. P146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2021. Acesso em 21 dez. 2024.

SPRENGER, Kélim Bernardes; PEREIRA, Tatiane Pietrobelli; SPERB, Samuel Mariano. Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas empresas do vale do Paranhana/RS. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade.** São Paulo, v. 11, n. 2, p. 60-80, mai./ago. 2021. Acesso em 22 jan. 2025.

SOUZA, Cristina Delma de; LIMA, Andreza Cristiane Silva de; SILVA, Juliane Ferreira da. Mecanismos de Gestão do Fluxo de Caixa e Planejamento Financeiro: O Caso de uma empresa de Produtos Químicos. **Revista Controladoria e Gestão – RCG.** Itabaiana: SE. v. 2, n. 2, p. 506-521, jul./dez. 2021. Acesso em 22 jan. 2025.

TEIXEIRA, Wagner Thiago de Paula. O Planejamento Financeiro como ferramenta de Gestão em Micro e Pequenas Empresas. SIMPOSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 8., 2016, Itatiaia. **Anais eletrônicos [...]** Itatiaia. Associação Educacional Dom Bosco, 2016 P 1-16. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/28924311.pdf>>. Acesso em 5 dez. 2024.

TOLEDO, Marcelo Costa. **Fatores de Mortalidade em Micro e Pequenas empresas.** 2018. 38f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: MG. 2018. Acesso em 22 jan. 2025.

VASCOLCELOS, Yumara Lúcia. **Planejamento Financeiro.** Editora IESDE Brasil S.A. Curitiba, 2012. Acesso em 22 jan. 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Acesso em 17 jan. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** trad. Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Acesso em 26 jan. 2025.

APÊNDICE A — Roteiro de entrevista

Esse roteiro de entrevista tem como objetivo entender quais ferramentas e técnicas as micro e pequenas utilizam em relação ao seu planejamento financeiro, a visão das finanças a curto e longo prazo e quais os desafios de realizar planejamento financeiro.

Everton Luiz Correia - UFS

C1: Sobre o Gestor

Nome?

Idade?

Sexo?

Qual o seu nível de escolaridade?

Possui experiência em gestão financeira?

Conte-me um pouco sobre você?

Conte-me um pouco sobre a história da empresa?

C2: Sobre a empresa

Nome da empresa?

Quando a empresa foi fundada?

Porte da empresa?

Qual o modelo de negócio?

Qual o setor de atuação?

Qual produto(s) e/ou serviço(s) são ofertados?

Quantos funcionários tem a empresa?

Quem são seus concorrentes?

C3: Ferramentas e técnicas utilizadas em relação ao planejamento financeiro e como são utilizadas.

1. Como é registrado as atividades financeiras da empresa (recebimentos, pagamentos, impostos e etc)?

2. A empresa se utiliza de ferramentas, técnicas e/ou indicadores, como projeções de fluxo de caixa, projeção de vendas, ponto de equilíbrio e/ou dentre outras?

3. A empresa se utiliza de demonstrações de fluxo de caixa? Se sim, como as informações são utilizadas?

4. A empresa planeja o orçamento de capital de giro, para analisar a viabilidade de cumprir suas futuras obrigações? Se não, como a empresa sabe que terá capacidade de cumprir com suas obrigações futuras? Se sim, além de ajudar a compreender a viabilidade de cumprir com as obrigações, ele é utilizado de outra forma (como: negociar recebimentos e pagamentos com os clientes)?

Observação: compreende-se o orçamento de capital de giro como o planejamento da conversão dos estoques para contas a receber, e for fim para caixa, ao mesmo tempo, em que cumpre com as obrigações (recebimento e pagamento, no caso de empresas de serviço).

5. Os recursos da empresa são suficientes para atender as necessidades de investimento em capital de giro (custos e despesas com estoque e com as atividades do dia a dia) ou se utiliza de crédito de terceiro (empréstimo, financiamento, microcrédito etc.)?

6. Em caso de instabilidade financeira, você saberia responder por quanto tempo seria possível financiar o capital de giro, mantendo as operações e a estrutura atual da empresa?

C4: perspectiva de planejamento a curto e longo prazo.

7. Quais estratégias são adotadas para evitar problemas financeiros, como falta de caixa em momentos de sazonalidade, crise ou queda de vendas?

8. A empresa elaborada periodicamente um planejamento financeiro a curto prazo? Se sim, quais elementos são presentes? Se sim, ele é efetivamente utilizado? Se não, como a empresa monitora seus resultados e decide suas próximas operações?

Observação: compreende-se planejamento financeiro a curto prazo como o planejamento das atividades operacionais e financeiras do dia a dia, sendo elas: previsão de vendas, projeção de fluxo de caixa, previsão de pagamentos e recebimentos, orçamento de capital de giro, demonstração de fluxo de caixa, gestão de estoque e etc.

9. Na sua visão, quais são as maiores dificuldades para realizar um planejamento financeiro a curto prazo (período entre 3 e 12 meses)?

10. Existe um planejamento financeiro de longo prazo, com definição de metas e objetivos visando a sustentabilidade e crescimento do negócio? Se sim, como é elaborado? Se sim, ele é monitorado e revisado periodicamente? Se não, você não tem preocupação com o futuro da empresa?

Observação: compreende-se planejamento financeiro a curto prazo como uma série ações estruturadas, como: um plano de ação, definição de prazos, orçamentos, estratégias de investimentos e etc.

11. Na sua visão, quais são as maiores dificuldades para realizar um planejamento financeiro a longo prazo (período entre 1 e 5 anos)?

12. Como a empresa se prepara financeiramente para expandir ou investir no crescimento do negócio?

C5: principais desafios enfrentados em relação ao planejamento financeiro.

13. Quais fatores mais impactam o planejamento das finanças a curto prazo (exemplo: sazonalidade, inadimplência, custos fixos)?

14. A empresa já teve dificuldades para pagar contas ou fornecedores devido a falhas no planejamento financeiro?

15. A empresa já buscou obter crédito ou financiamento? Foi um desafio para a empresa? Se sim, quais dificuldades você encontrou?

16. Como a concorrência e/ou as mudanças no mercado afetam seu planejamento financeiro?

17. Você sente que falta de conhecimento ou ferramentas e técnicas adequadas para um planejamento financeiro mais eficiente?

APÊNDICE B — Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), do estudo de caso intitulado **PLANEJAMENTO FINANCEIRO EM MICROEMPRESAS: METODOS, PERSPECTIVAS E DESAFIOS**, conduzido por Everton Luiz Correia Bispo. Este estudo tem por objetivo compreender como micro e pequenas empresas realizam seu planejamento financeiro.

Você foi selecionado(a) por ser o proprietário e/ou gestor de uma empresa caracterizada como pequeno negócio segundo os parâmetros do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº123/2006 do BRASIL. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. A sua colaboração no estudo não implicará em nenhum gasto a sua pessoa, ficando toda despesa necessária a cargo do pesquisador.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em conceder entrevista respondendo aos elementos de análise cujas pautas permitirão compreender como microempresas realizam seu planejamento financeiro a curto e longo prazo. A entrevista será conduzida pelo pesquisador responsável pelo estudo, presencialmente em dia e horário de sua preferência, sob registro em gravação de áudio, mediante a sua autorização.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável/coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Caso não se sinta esclarecido, o voluntário pode procurar o pesquisador responsável: Everton Luiz Correia Bispo, e-mail: everton_lcbispo@academico.ubs.br telefone: (079) 9 9809-9007.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

(Cidade e Estado), ____ de _____ de ____.

Assinatura do(a) participante: _____.

Assinatura do pesquisador: _____.