

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Victor de Souza Pereira

Da Instabilidade à Eficiência: Uma Revisão Bibliográfica das Estratégias de Gestão Financeira para a Longevidade das Micro e Pequenas Empresas

Governador Valadares

2026

Victor de Souza Pereira

**Da Instabilidade à Eficiência: Uma Revisão Bibliográfica das Estratégias de
Gestão Financeira para a Longevidade das Micro e Pequenas Empresas**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus
Governador Valadares como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Ciências
Contábeis.

Orientador: Prof. João Paulo de Oliveira
Louzano.

Governador Valadares

2026

RESUMO

Este estudo investiga as estratégias de gestão financeira para micro e pequenas empresas (MPEs) no contexto brasileiro, com foco na superação de instabilidades e na promoção de desenvolvimento sustentável. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, baseia-se em uma revisão sistemática da literatura, abrangendo artigos acadêmicos, livros e publicações de entidades como o SEBRAE, publicados entre 2000 e 2025. O referencial teórico discute a caracterização das MPEs, os desafios gerenciais que enfrentam e as ferramentas de gestão financeira, com ênfase no orçamento de caixa e na gestão do capital de giro como instrumentos vitais para o planejamento e controle. A análise dos materiais revisados demonstra que, embora fatores externos e crises econômicas atuem como catalisadores de vulnerabilidades, a principal causa de mortalidade precoce dessas organizações reside na ineficiência da gestão interna e na confusão patrimonial. Conclui-se que a sobrevivência das MPEs demanda a substituição do empirismo por decisões técnicas embasadas em dados, evidenciando o papel estratégico do profissional contábil não apenas no cumprimento de obrigações fiscais, mas como consultor fundamental para a longevidade empresarial.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência Empresarial. Fluxo de Caixa.

ABSTRACT

This study investigates financial management strategies for micro and small enterprises (MSEs) within the Brazilian context, focusing on overcoming instabilities and promoting sustainable development. The research, qualitative and exploratory in nature, is based on a systematic literature review encompassing academic articles, books, and publications from entities such as SEBRAE, published between 2000 and 2025. The theoretical framework discusses the characterization of MSEs, the managerial challenges they face, and financial management tools, emphasizing cash budgeting and working capital management as vital instruments for planning and control. The analysis of the reviewed materials demonstrates that, although external factors and economic crises act as catalysts for vulnerability, the primary cause of early mortality in these organizations lies in internal management inefficiency and the commingling of personal and business assets. It is concluded that the survival of MSEs requires replacing empirical approaches with data-driven technical decisions, highlighting the strategic role of accounting professionals not merely in fulfilling tax obligations, but as essential consultants for business longevity.

Keywords: Financial Management. Micro and Small Enterprises. Business Survival. Cash Flow.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 JUSTIFICATIVA.....	7
1.2 OBJETIVO GERAL.....	8
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	 9
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	9
2.2 O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR: DA VOCAÇÃO À NECESSIDADE.....	10
2.3 A MORTALIDADE PRECOCE DAS MPES: UMA ANÁLISE MULTIFATORIAL.....	12
2.4 A PANDEMIA DE COVID-19 COMO CATALISADOR DE CRISES.....	13
2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTAS DE RESILIÊNCIA.....	15
2.6 A GESTÃO FINANCEIRA NA PRÁTICA: CICLO OPERACIONAL, FLUXO DE CAIXA E DRE.....	16
 3 METODOLOGIA.....	 18
 4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	 21
4.1 PERFIL BIBLIOMÉTRICO DA LITERATURA SELECIONADA.....	21
4.2 ANÁLISE TEMÁTICA: CONTEXTO DAS MPES	24
4.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO FINANCEIRA: PROBLEMAS, SOLUÇÕES E DIÁLOGO TEÓRICO.....	25
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 28
 REFERÊNCIAS.....	 30

1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira, quando executada de forma estruturada e eficiente, assume papel central na determinação do sucesso e da longevidade organizacional. Esse processo não se limita ao mero registro de transações, mas envolve uma análise técnica rigorosa e um controle interno contínuo sobre todos os recursos econômicos da entidade. Tal rigor visa proteger a empresa contra a perda de capacidade no cumprimento de suas obrigações, além de viabilizar sua expansão sustentável e prepará-la para enfrentar eventuais crises, conforme preceituam Gitman e Zutter (2012). Os autores pontuam, ainda, que a maximização do valor da organização decorre de uma alocação eficiente de recursos, aliada à redução de custos e desperdícios, fatores que, em conjunto, potencializam as margens de lucro e fortalecem a resiliência corporativa.

Para além da operação diária, essa gestão proporciona o alicerce necessário para a tomada de decisões estratégicas de longo prazo. Ao estabelecer um panorama claro da saúde financeira, auxilia os gestores a identificar oportunidades de crescimento e a mitigar riscos inerentes à atividade empresarial, tornando o negócio mais seguro e atrativo a possíveis parceiros e investidores. De acordo com Moraes e Oliveira (2024), uma política financeira bem-sucedida é aquela capaz de manter um fluxo de caixa saudável, requisito indispensável para que a empresa possa executar planos de investimentos consistentes. Essa perspectiva garante não apenas a solvência de suas obrigações cotidianas, mas também a manutenção de sua competitividade em um mercado altamente dinâmico.

Em contrapartida, a negligência ou a má execução das práticas financeiras pode desencadear efeitos severamente prejudiciais, constituindo uma das principais causas de falência empresarial. A ausência de controle rigoroso sobre o fluxo de caixa gera um efeito cascata que compromete o cumprimento de obrigações comerciais básicas, como o pagamento de fornecedores e a remuneração de funcionários (ANTONIK, 2016). Esse cenário agrava-se pela inadequação de um planejamento prévio, que frequentemente induz os gestores a decisões precipitadas, como a realização de investimentos desnecessários ou a captação de empréstimos sob condições desfavoráveis.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), as MPEs respondem por cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e empregam mais da metade da força de trabalho formal brasileira. Paradoxalmente, esse mesmo segmento concentra as maiores taxas de encerramento precoce de atividades, evidenciando uma lacuna crítica entre o potencial econômico dessas entidades e a qualidade de sua gestão interna.

Como indicam estudos recentes sobre os fatores condicionantes à mortalidade empresarial (SILVA, 2023), a falta de planejamento e a escassez de conhecimento gerencial comprometem a viabilidade das organizações, reduzindo receitas e levando-as rapidamente à insolvência. Consequentemente, a empresa perde sua capacidade de adaptação às mudanças econômicas, afetando diretamente a confiança de credores e corroendo a motivação da equipe interna, o que instaura um ambiente de profunda instabilidade (MORAES; OLIVEIRA, 2024).

Nessa perspectiva, Marion (2022) adverte que a ausência de demonstrativos financeiros periódicos especialmente o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) impede que o empresário distinga lucro real de mera entrada de caixa, comprometendo decisões estratégicas fundamentais. Complementarmente, Iudícibus (2021) reforça que a Contabilidade, quando aplicada em sua plenitude instrumental, transcende o cumprimento de obrigações fiscais e se converte em poderosa ferramenta de suporte à gestão, especialmente nas organizações de menor porte, cujas margens de erro são significativamente mais estreitas.

É exatamente nesse contexto de alta vulnerabilidade que as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras estão inseridas. Embora essas organizações tenham se consolidado como uma das bases da economia do país, sendo responsáveis pela geração de grande parte de suas riquezas, verifica-se que uma parcela significativa delas encerra suas operações prematuramente devido a fragilidades operacionais e de gestão (CARDOSO, 2022). Nesse sentido, a contabilidade emerge não apenas como um sistema de registro, mas como um instrumento de suporte à decisão, capaz de converter dados brutos em informações estratégicas (MARION, 2022).

Diante dessa problemática latente, o presente trabalho propõe-se a expor as características e os desafios enfrentados pelas MPEs, abordando de forma aprofundada o tema da gestão financeira corporativa. Com o intuito de transpor o

negócio da instabilidade para uma administração eficiente, dará ênfase ao processo de orçamento de caixa, demonstrando-o como ferramenta vital para o desenvolvimento e a sustentabilidade dessas empresas.

1.1 JUSTIFICATIVA

A necessidade crescente de estudos sobre a saúde financeira empresarial é vital, pois o ambiente econômico está em constante evolução com novas tecnologias e modelos de negócios e desafios emergindo continuamente. A pesquisa a longo prazo é essencial para fornecer insights sobre práticas inovadoras de gestão financeira, destacar riscos desconhecidos e sugerir maneiras de mitigá-los (GITMAN; ZUTTER, 2012). Portanto, a pesquisa contínua é fundamental para assegurar que as práticas financeiras estejam em constante evolução para atender às novas condições de mercado e demandas do setor (ANTONIK, 2016). Sob a ótica contábil, a justificativa deste estudo reside na premissa de que a sobrevivência das MPEs está intrinsecamente ligada à qualidade da informação gerencial produzida, uma vez que a ausência de controles fidedignos impede a correta avaliação da rentabilidade e da liquidez (IUDICIBUS, 2021).

Do ponto de vista acadêmico, contribui para a consolidação de um corpus teórico voltado à contabilidade gerencial aplicada às pequenas organizações, área que, embora crescente, ainda demanda maior produção científica de caráter aplicado. Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa poderão orientar gestores, contadores e consultores que atuam no apoio a pequenos negócios, fornecendo-lhes um referencial sistematizado sobre as melhores práticas de planejamento e controle financeiro.

Já sob a ótica do empreendedor, a relevância deste estudo reside na necessidade premente de traduzir conceitos teóricos em ferramentas práticas que auxiliem na mitigação dos altos índices de mortalidade precoce. Conforme evidenciam os levantamentos do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a deficiência na gestão financeira e a falta de planejamento figuram historicamente entre as principais causas de fechamento prematuro dos pequenos negócios. Para o empresário, que frequentemente lida com a sobrecarga das demandas operacionais e a carência de formação técnica na área, compreender e

aplicar estratégias de gestão como o controle rigoroso do fluxo de caixa e do capital de giro transcende a mera organização administrativa. Trata-se de um fator determinante para evitar a falência nos primeiros anos de vida, embasar a tomada de decisões seguras frente às instabilidades econômicas e impulsionar a longevidade e a competitividade do seu negócio no mercado.

Para fundamentar essas discussões e estruturar o referencial teórico, este trabalho configura-se como uma revisão sistemática da literatura. A pesquisa baseia-se na análise da produção científica recente, compreendendo o período de 2000 a 2025, com o intuito de consolidar o conhecimento já produzido e embasar as conclusões do estudo.

Diante do cenário de vulnerabilidade e dos desafios gerenciais enfrentados por essas organizações no contexto brasileiro, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a literatura apresentada acerca da aplicação de ferramentas de gestão financeira contribui para mitigar a instabilidade e promover a longevidade das micro e pequenas empresas, segundo a literatura recente?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, como a aplicação de estratégias e ferramentas práticas de gestão financeira pode reduzir a instabilidade e promover o desenvolvimento sustentável e a longevidade das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar a produção acadêmica brasileira do período de 2000 a 2025 sobre estratégias de gestão financeira voltadas para as micro e pequenas empresas.
2. Analisar os fatores determinantes da mortalidade precoce das MPEs sob a ótica da carência de planejamento financeiro.
3. Propor a utilização de ferramentas práticas de administração financeira para o pequeno gestor como mecanismos de sustentabilidade e longevidade empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Para que se possa compreender a dinâmica que envolve o sucesso, a estagnação ou o encerramento das atividades empresariais no ambiente de negócios brasileiro, é necessário, inicialmente, compreender o que, de fato, caracteriza as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). No senso comum, o porte de uma empresa é frequentemente associado à sua estrutura física ou ao volume de clientes que circulam em seu estabelecimento. Contudo, sob a ótica acadêmica, contábil e jurídica, a definição e a classificação dessas entidades variam de acordo com a finalidade da análise, sendo fundamental distinguir o enquadramento legal e tributário do conceito estritamente contábil.

No ordenamento jurídico brasileiro, a principal baliza para a definição dessas organizações é a Lei Complementar nº 123, promulgada em 14 de dezembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006). Esta legislação representou um marco divisório ao estabelecer um critério estritamente numérico, focado na receita bruta anual, para definir o porte empresarial, possuindo um propósito essencialmente arrecadatário e de fomento. Segundo o dispositivo legal, categoriza-se como Microempresa (ME) a sociedade empresária com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, enquanto a Empresa de Pequeno Porte (EPP) é aquela com receita superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00. Esse enquadramento permitiu a criação do Simples Nacional, um regime tributário diferenciado que busca desonerar e facilitar a formalização desses negócios.

Por outro lado, sob a ótica da estruturação da informação financeira, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) estabelece diretrizes qualitativas, reconhecendo que exigir de uma pequena empresa o mesmo rigor de demonstrações aplicadas às sociedades de capital aberto inviabilizaria a sua operação. Nesse sentido, aprovou-se a Norma Brasileira de Contabilidade NBC TG 1000 (R1) – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Diferentemente do critério numérico de faturamento do Simples Nacional, a NBC TG 1000 adota um viés voltado à responsabilidade corporativa e à necessidade dos usuários da informação.

A norma define as pequenas e médias empresas a partir de um princípio de prestação de contas: são aquelas que elaboram demonstrações contábeis de

propósito geral para usuários externos e que "não têm obrigação pública de prestação de contas" (CFC, 2016). Na prática, isso significa que elas não têm seus instrumentos de dívida ou patrimoniais negociados em mercado aberto e não atuam em capacidade fiduciária para um amplo grupo de terceiros, como bancos e seguradoras. É crucial destacar que a aplicação da NBC TG 1000 independe do teto de faturamento da Lei Complementar nº 123/2006, tendo como foco garantir a transparência, a padronização e a qualidade das demonstrações financeiras. Assim, a MPE presta contas majoritariamente aos seus próprios sócios, ao fisco e a credores e fornecedores locais.

A introdução desse conceito é vital para o presente estudo, pois explicita a origem de um dos maiores problemas das MPEs: a ilusão da dispensa de controles internos. Por não terem a obrigação legal de tornar públicos balanços complexos, muitos empreendedores assumem, erroneamente, que a gestão financeira rigorosa é dispensável. Antonik (2016) corrobora essa visão ao afirmar que o grau de "alfabetização empresarial" no Brasil ainda é incipiente, o que faz com que os empresários tomem decisões baseadas no empirismo e no saldo diário do fluxo de caixa, negligenciando a estrutura contábil que a NBC TG 1000 visa organizar.

Complementarmente, Marion (2022) enfatiza que a contabilidade para pequenas empresas não deve ser vista apenas como uma obrigação fiscal, mas como o principal sistema de informações para a gestão, fornecendo suporte adequado para a tomada de decisão. Ela permite ao empresário conhecer o custo real de seus produtos e a margem de contribuição de cada linha de negócio. Portanto, do ponto de vista conceitual, a MPE não é apenas uma empresa com faturamento limitado, mas uma entidade que exige métodos de controle gerencial adaptados à sua realidade de escassez de recursos e flexibilidade operacional.

2.2 O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR: DA VOCAÇÃO À NECESSIDADE

Uma vez definido o escopo normativo das MPEs, faz-se necessário contextualizar o ambiente em que elas nascem e operam. O Brasil possui uma cultura histórica e latente de empreendedorismo. Levantamentos sistemáticos conduzidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em conjunto com institutos de pesquisa como o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM),

evidenciam que as MPEs são o verdadeiro motor socioeconômico do país (GRECO, 2019). Elas são responsáveis por gerar aproximadamente 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e empregam mais da metade da força de trabalho formal do país.

Contudo, os relatórios do IBGE sobre a Demografia das Empresas (2019) revelam uma estatística que exige reflexão: o nascimento dessas empresas frequentemente não decorre da identificação de uma lacuna inovadora no mercado, mas de uma urgência social. Esse fenômeno é academicamente conhecido como "empreendedorismo por necessidade", que seria um dos agravadores da instabilidade das MPEs. Em cenários de desemprego elevado ou de perda abrupta de renda familiar, a abertura de um pequeno negócio seja um comércio varejista local, uma prestadora de serviços de manutenção ou uma pequena revendedora de alimentos torna-se a única alternativa viável para a subsistência do indivíduo e de sua família.

O empreendedorismo originado pela necessidade imediata traz em seu cerne uma perigosa vulnerabilidade orgânica: a supressão da etapa do planejamento estratégico. Como alertam Santos, Pereira e Servidoni (2025), a pressa em gerar fluxo de caixa imediato faz com que o empreendedor inicie as operações sem conhecer seus concorrentes, sem definir sua vantagem competitiva e, pior, sem calcular o capital de giro necessário para sustentar o negócio nos primeiros meses, que geralmente operam em déficit.

Nesse contexto, Slomski (2021) destaca que a falta de uma estrutura mínima de controladoria nas fases iniciais impede que o empreendedor identifique o ponto de equilíbrio (break-even point), levando-o a consumir o capital próprio em operações deficitárias sem perceber a erosão patrimonial em curso. É neste ponto que a literatura de Louis Jacques Fillion (1999) oferece uma distinção conceitual extremamente necessária para este referencial: a separação entre os conceitos de *empreendedorismo* e *gerenciamento*.

Para Fillion (1999), o empreendedor é essencialmente um visionário. É o indivíduo que possui a audácia de assumir riscos, que identifica mesmo que instintivamente uma oportunidade, que mobiliza os recursos iniciais e que dá o "sopro de vida" ao negócio. O empreendedor é movido pela paixão pelo seu produto ou serviço.

Por outro lado, o *gerenciamento* é um processo pautado pela técnica, pela previsibilidade e pela racionalidade. O gerente é a figura ou a função responsável por organizar a rotina, planejar a longo prazo, otimizar custos, aplicar métricas de controle

e garantir a saúde financeira da operação. O drama central das MPEs brasileiras, conforme corroborado pelos achados de Cunha (2002) ao estudar o perfil da administração financeira, é que o fundador acumula as duas funções, mas possui competência apenas na primeira. O indivíduo sabe consertar um automóvel com maestria sendo um excelente técnico e empreendedor de sua oficina, mas desconhece ferramentas primárias de precificação, fluxo de caixa projetado e separação patrimonial, falhando miseravelmente como gestor. Sem a transição de um "comportamento empreendedor" para uma "postura gerencial", a empresa torna-se insustentável.

Essa dicotomia é aprofundada por Dornelas (2014), para quem o empreendedor de sucesso não é aquele que nunca comete erros, mas aquele que, ao identificar suas limitações gerenciais, busca ativamente capacitação ou contratação de profissionais especializados. No contexto das MPEs brasileiras, a figura do contador assessor ganha relevância especial: ao oferecer suporte contábil-gerencial e não apenas fiscal o profissional contábil torna-se um agente de sobrevivência para o pequeno negócio.

2.3 A MORTALIDADE PRECOCE DAS MPES: UMA ANÁLISE MULTIFATORIAL

A trajetória das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) em seus primeiros anos de vida é frequentemente marcada por um cenário de profunda instabilidade, que culmina, não raras vezes, em sua mortalidade precoce. Essa instabilidade inicial decorre das incertezas inerentes à inserção em um mercado competitivo, exigindo do empreendedor uma capacidade de adaptação contínua e um embasamento técnico sólido. Segundo Couto (2017), o encerramento das atividades empresariais logo nos primeiros anos não resulta de uma causa única, mas está associado a um conjunto complexo de fatores que potencializam o risco do negócio. É justamente essa convergência de variáveis adversas que cria um ambiente instável, dificultando a consolidação financeira e operacional da empresa logo na sua fase de abertura.

Dentre os elementos que alimentam essa instabilidade crônica e aceleram o processo de falência, destacam-se a ausência de planejamento prévio, a escassez de recursos financeiros e o desconhecimento aprofundado do mercado de atuação. Silva et al. (2023) corroboram essa visão em seu estudo sobre os fatores condicionantes de mortalidade, ao evidenciarem que "a falta de planejamento, conhecimento e

recursos, são os principais elementos que contribuem para a mortalidade dessas empresas" (Silva *et al.*, 2023, p. 141). Quando o gestor inicia as operações sem um plano de negócios estruturado, a empresa fica refém das oscilações naturais do mercado, operando de forma reativa e absorvendo integralmente os impactos da instabilidade econômica e comercial.

Além disso, fatores como a falta de acesso a crédito adequado e falhas na gestão do capital de giro amplificam o nível de risco, exigindo uma administração apurada para que a empresa sobreviva aos meses mais críticos. Cardoso (2022) ressaltam que, apesar de as MPEs serem pilares essenciais da economia brasileira e da geração de empregos, grande parte destas sucumbe de forma prematura justamente por não conseguir estabelecer bases operacionais sólidas diante das instabilidades do ambiente em que estão inseridas. Na ausência de ferramentas de controle e monitoramento, pequenos imprevistos financeiros transformam-se rapidamente em crises insuperáveis que decretam a falência do negócio.

Portanto, compreender a mortalidade precoce das MPEs sob uma ótica multifatorial exige que reconheçamos a instabilidade não apenas como um risco natural do empreendedorismo, mas como um desafio sistêmico a ser ativamente mitigado (Pereira; Sousa, 2009). Para que o negócio consiga transitar dessa fase de vulnerabilidade para um patamar de longevidade e eficiência, o objetivo central da temática deste estudo, torna-se imprescindível a adoção de estratégias estruturadas. Afinal, a superação desse cenário incerto e a consequente redução das taxas de falência dependem diretamente da capacidade da gestão financeira de converter a instabilidade inicial em processos previsíveis, seguros e bem controlados.

2.4 A PANDEMIA DE COVID-19 COMO CATALISADOR DE CRISES

A eclosão da pandemia de COVID-19 representou um dos cenários de maior ruptura econômica da história recente, atuando como um verdadeiro catalisador de crises que testou os limites de sobrevivência das MPEs. Esse evento de força maior não apenas alterou as dinâmicas habituais de consumo, mas mergulhou o mercado em uma profunda e imprevisível instabilidade. Para os pequenos empreendimentos, que frequentemente operam com margens de lucro estreitas e estruturas organizacionais enxutas, a crise sanitária global intensificou drasticamente as vulnerabilidades financeiras preexistentes. Conforme aponta Araújo (2023), o impacto

da crise pandêmica nas economias locais desestruturou cadeias de suprimentos e impôs desafios operacionais severos, acelerando significativamente os índices de encerramento precoce de atividades dessas organizações.

A interrupção abrupta do fluxo de caixa decorrente das medidas de isolamento social expôs a fragilidade crônica do capital de giro da maioria das pequenas empresas brasileiras. Sem uma reserva financeira estratégica para absorver meses de faturamento drasticamente reduzido, a instabilidade financeira tornou-se um obstáculo quase intransponível para a manutenção do negócio. Diante desse cenário adverso, Cardoso (2022) elucida que "a falta de liquidez imediata e a dependência contínua de receitas diárias foram fatores determinantes para o colapso de inúmeros negócios durante períodos de restrição severa". Essa realidade demonstra que o choque pandêmico funcionou como um divisor de águas, evidenciando as consequências fatais de uma estrutura de capital desprotegida diante de flutuações externas.

Além das barreiras puramente financeiras, a crise pandêmica evidenciou a necessidade vital de uma gestão ágil e adaptativa para mitigar a instabilidade vinda do macroambiente. Empresas que careciam de ferramentas básicas de planejamento estratégico enfrentaram imensas dificuldades para readequar seus modelos de negócios ao comércio eletrônico ou a novas modalidades de atendimento e entrega. Sob essa perspectiva, Santana e Figueiredo (s.d.) ressaltam que as influências externas exercem uma pressão decisiva sobre a competitividade das MPEs, de modo que a ausência de um plano direcionador impede que o gestor neutralize os danos causados por oscilações severas do mercado. Portanto, o contexto pandêmico acabou por acelerar processos de falência que, em tempos de estabilidade econômica, poderiam se arrastar de forma latente e reativa.

Por fim, compreender a pandemia de COVID-19 sob a ótica de um catalisador de crises reforça que a instabilidade ambiental exige defesas internas robustas por parte das organizações, sobretudo no âmbito de seus controles financeiros (Antonik, 2016). A transição rumo à eficiência e à longevidade empresarial, metas fundamentais propostas nesta pesquisa, dependem intrinsecamente da capacidade do gestor de ler os sinais de crise e implementar ferramentas de monitoramento, como o orçamento de caixa. Afinal, a superação de cenários disruptivos e incertos não decorre do acaso, mas sim do desenvolvimento de uma maturidade gerencial capaz de converter a

instabilidade externa em processos operacionais previsíveis, resilientes e financeiramente sustentáveis.

2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTAS DE RESILIÊNCIA

Diante do cenário de alta vulnerabilidade e das severas consequências geradas por crises sistêmicas, a adoção de metodologias de gestão deixa de ser um diferencial competitivo e passa a figurar como uma condição de sobrevivência. O primeiro pilar dessa estruturação é o Planejamento Estratégico. Embora o termo remeta, muitas vezes, a complexos manuais corporativos de empresas multinacionais, sua aplicação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) deve ser pragmática, ágil e contínua.

Santana, Figueiredo e Mendonça ([s.d.]) argumentam que a esmagadora maioria das MPEs negligencia a formulação de um planejamento formal antes de iniciar suas atividades. Esse descuido manifesta-se, sobretudo, na ausência de leitura das influências externas. O empreendedor foca excessivamente na operação interna – fabricar o produto ou prestar o serviço e ignora as movimentações dos concorrentes, as tendências de consumo, a dependência de fornecedores específicos e as mudanças nas regulamentações governamentais.

Para transpor essa barreira do empirismo, a literatura acadêmica propõe a utilização de ferramentas diagnósticas acessíveis, destacando-se a Matriz SWOT (acrônimo para *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, e *Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Segundo Santos, Pereira e Servidoni (2025), a Análise SWOT permite que a pequena empresa faça um mapeamento sincero e bidirecional de sua realidade. No ambiente interno, o gestor identifica as Forças (como um atendimento personalizado ou uma localização privilegiada) e as Fraquezas (como a falta de capital de giro ou equipe não qualificada). Já no ambiente externo, mapeiam-se as Oportunidades (um novo nicho de mercado não atendido) e as Ameaças (a entrada de um grande concorrente na região).

A elaboração deste plano estratégico não se encerra na confecção da matriz, mas na tomada de decisão derivada dela. Ao visualizar suas vulnerabilidades e o cenário externo, a empresa ganha capacidade de antecipação, direcionando suas

oportunidades e mitigam os riscos mapeados (SANTANA; FIGUEIREDO; MENDONÇA [s.d.]).

Atkinson et al. (2015) reforçam que o planejamento estratégico deve estar alinhado à contabilidade gerencial, pois as metas definidas na SWOT precisam ser traduzidas em orçamentos e indicadores de desempenho (KPIs) que permitam o monitoramento contínuo do progresso organizacional.

2.6 A GESTÃO FINANCEIRA NA PRÁTICA: CICLO OPERACIONAL, FLUXO DE CAIXA E DRE

Se o planejamento estratégico representa o cérebro que delineia o norte da organização, a gestão financeira é, inquestionavelmente, o coração que mantém sua viabilidade orgânica. Nas MPEs brasileiras, no entanto, a administração dos recursos frequentemente esbarra na falta de conhecimento técnico e na violação de princípios contábeis básicos.

Um dos erros mais letais e recorrentes mapeados pela literatura é a confusão patrimonial. Cunha (2002), ao investigar o perfil da administração financeira nas pequenas e médias empresas, constatou que os controles, mesmo quando existem, assumem um caráter meramente informal. Essa informalidade estimula a quebra do Princípio Contábil da Entidade, resultando na perigosa mistura entre o dinheiro do caixa da empresa e a carteira pessoal do dono. A ausência de um "pró-labore" (remuneração fixa do sócio) faz com que as retiradas financeiras ocorram de forma indiscriminada para o pagamento de contas domésticas, descapitalizando silenciosamente a pessoa jurídica e impossibilitando o reinvestimento. Iudícibus (2021) adverte que a violação do princípio da entidade é o primeiro passo para a cegueira gerencial, pois impede a apuração fidedigna do lucro e mascara a real situação de solvência da empresa.

Para além da disciplina patrimonial, a sobrevivência da MPE requer a compreensão e o domínio sobre o seu ciclo operacional. Antonik (2016) ressalta a urgência da "alfabetização empresarial" em finanças, explicando que o gestor precisa mapear com exatidão os prazos médios de estocagem, o prazo de pagamento aos fornecedores e o prazo de recebimento das vendas. Quando o ciclo operacional é longo, isto é, a empresa paga o fornecedor à vista, mas parcela a venda para o cliente em várias vezes, cria-se um hiato financeiro. A sustentação desse hiato exige a

injeção contínua de Capital de Giro. Nas palavras de Antonik (2016), gerir o capital de giro significa otimizar prazos para que a própria operação financie a empresa, evitando a dependência de empréstimos bancários onerosos.

A efetivação dessa gestão requer a implantação de duas ferramentas contábeis elementares, frequentemente negligenciadas pelas MPEs, o Fluxo de Caixa Projetado e o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE):

O Fluxo de Caixa Projetado, diferente do mero apontamento de receitas e despesas passadas, o fluxo de caixa deve ser uma ferramenta de projeção. Oliveira e Ferreira (2006) destacam que o fluxo opera invariavelmente entre superávits e déficits. Ao projetar as entradas e saídas futuras, o gestor consegue prever em quais dias ou semanas faltará dinheiro, permitindo-lhe renegociar prazos com fornecedores de forma antecipada, em vez de recorrer a limites de cheque especial no dia do vencimento da duplicata.

Campos (2026) ressalta que o fluxo de caixa é o instrumento de controle de liquidez por excelência, sendo indispensável para a manutenção da solvência em períodos de volatilidade de mercado.

Um erro comum entre pequenos empreendedores é confundir "saldo bancário positivo" com "lucro". O dinheiro em caixa pode ser fruto de um empréstimo ou da venda de um ativo, e não da viabilidade do negócio. O Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) estrutura as receitas brutas, deduz os impostos, os custos diretos e as despesas operacionais (fixas e variáveis) em um determinado período (HOJI, 2014). Sua elaboração, mesmo que simplificada, é a única via para responder à pergunta crucial: a operação da empresa, na sua essência, está gerando lucro ou prejuízo? Ler e interpretar esses números é a essência da gestão financeira estratégica (OLIVEIRA; FERREIRA, 2006).

Conforme pontuado por Kaplan e Norton (1997), embora o DRE seja uma visão retrospectiva, ele fornece a base para o planejamento financeiro da empresa, permitindo que a empresa alinhe seus resultados financeiros às suas metas de crescimento.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória, conduzida sob uma abordagem qualitativa. Para alcançar os objetivos propostos, realizou-se um levantamento bibliográfico operacionalizado por meio de uma revisão sistemática da literatura. Segundo Sampaio e Mancini (2007), a revisão sistemática identifica, avalia e interpreta as pesquisas disponíveis sobre uma questão específica, distinguindo-se da revisão narrativa por seguir um protocolo transparente que permite mapear e analisar criticamente a produção científica, conforme preconizado por Gil (2010) e Prodanov e Freitas (2013).

A tipologia exploratória justifica-se pela intenção de proporcionar familiaridade com o problema e consolidar os conceitos sobre as ferramentas financeiras (GIL, 2010). O caráter descritivo manifesta-se no mapeamento e na sistematização de como a literatura registra a relação entre a gestão financeira e a sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPEs). A abordagem qualitativa, por sua vez, fundamenta-se em Marconi e Lakatos (2003) ao focar na interpretação aprofundada de estratégias e fenômenos. O objetivo não é quantificar ocorrências, mas compreender a complexidade das práticas de planejamento financeiro aplicadas a esse segmento.

O delineamento da pesquisa abrangeu artigos científicos, livros de referência nas áreas contábil e de administração financeira, além de publicações técnicas de entidades de fomento ao empreendedorismo, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A coleta de dados ocorreu integralmente em ambiente virtual, utilizando as bases SPELL, SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico. O recorte temporal compreendeu o período de 2000 a 2025. Essa delimitação permite analisar um espectro amplo de contextos econômicos, refletindo desde fases de expansão e facilidade de crédito até a recessão brasileira iniciada em 2015, os impactos da pandemia de COVID-19 e o cenário contemporâneo de adequações do mercado.

A estratégia de busca foi estruturada a partir de descritores temáticos aplicados de forma isolada e em combinação cruzada, ampliando a precisão na identificação dos estudos. Os termos utilizados foram: "Micro e Pequenas Empresas", "MPEs", "Pequenos negócios", "Gestão Financeira", "Planejamento Financeiro", "Orçamento de caixa", "Planejamento estratégico", "Mortalidade de empresas", "Mortalidade

precoce", "Sobrevivência empresarial", "Sustentabilidade financeira" e "Empreendedorismo". Selecionaram-se publicações nos idiomas português e inglês que apresentassem pertinência temática direta com os desafios e as estratégias de longevidade organizacional das MPEs.

Após a realização da busca inicial nas bases de dados selecionadas (SPELL, SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico), identificou-se um total bruto de 42 trabalhos. O processo de filtragem e seleção seguiu etapas sequenciais. Primeiramente, realizou-se a remoção de 4 registros duplicados, restando 38 publicações. Em seguida, foi efetuada a leitura exploratória de títulos e resumos, etapa na qual 12 estudos foram descartados por não atenderem aos critérios de inclusão pré-estabelecidos, tais como a pertinência temática direta com a gestão financeira de MPEs e o enquadramento no recorte temporal e idiomático.

Os 28 artigos pré-selecionados foram submetidos à leitura analítica e interpretativa na íntegra. Nesta fase, 8 trabalhos foram excluídos ao aplicar-se os critérios de exclusão definidos: estudos com foco exclusivo em grandes corporações, ausência de abordagem sobre a dimensão financeira da gestão, indisponibilidade do texto completo e inconsistência no rigor metodológico. Ao término desse processo, obteve-se uma amostra final e definitiva de 18 artigos científicos, conforme sistematizado no Quadro 1.

O cruzamento das fundamentações teóricas desse conjunto demonstrou elevada aderência ao problema investigado, permitindo categorizar e sintetizar as informações para estabelecer um diálogo entre a teoria existente e a realidade das MPEs. Essa base forneceu o suporte necessário para a elaboração da revisão da literatura, a identificação dos principais gargalos de gestão e a estruturação das conclusões do estudo

Quadro 1 – Artigos selecionados

Título do Artigo / Obra	Autores
O perfil da administração financeira das pequenas e médias empresas	CUNHA, M. A. N. da
Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil	NEVES, M. L.; CRUZ, P. B. da; LOCATELLI, O.

Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG	COUTO, M. H. G.; CAMPOS, P. C.; CASTRO, A. C. de; OLIVA, F. L.
Impactos no índice de mortalidade das micro e pequenas empresas ocasionadas pela pandemia de covid-19 em economias locais: um estudo no município de Uberlândia-MG	ARAÚJO, Carlos Eduardo de
Planejamento estratégico das micro e pequenas empresas: um estudo sobre as influências externas	SANTANA, L. G. M.; FIGUEIREDO, C. B. de; MENDONÇA, S. A. T. de
A importância do plano estratégico para pequenas empresas	SANTOS, J. A. P. dos; FONSECA, J.; SERVIDONI, M. C.
Fatores Condicionantes à Mortalidade de MPE's – Micro e Pequenas Empresas no Brasil	SILVA, L. C. da; MARINHO, L. E. da S.; RODRIGUES, M. G.; ANDRADE, J. N. T.
Micro e pequenas empresas: causas de mortalidade e fatores de longevidade	CARDOSO, R. N. D.; LACERDA, W. R.; SANTOS, A. M. dos; ROBERTO, J. C. A.; PINTO JUNIOR, J. R. L.
Administração financeira nas pequenas e microempresas	Acadêmicos (Unisalesiano)
A importância da gestão financeira	Oliveira, W. et al. (RM Consultoria/UNAR)
Empreendedorismo no Brasil 2019	GRECO, S. M. de S. S.; ONOZATO, E.; BASTOS JUNIOR, P. A. (SEBRAE)
Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares	FILION, Louis Jacques
Empreendedorismo - Gestão para micro e pequenas empresas	ANTONIK, Luís Roberto
Princípios da Administração Financeira	GITMAN, Lawrence J.; ZUTTER, Chad J.
A estratégia em ação: balanced score card	KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.
Contabilidade empresarial	MARION, José Carlos
Contabilidade de custos	MARTINS, Eliseu
Controladoria e Governança na Gestão Pública	SLOMSKI, Valmor

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL BIBLIOMÉTRICO DA LITERATURA SELECIONADA

Para fundamentar a pesquisa e compreender as nuances que envolvem a longevidade e a gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), foi realizado um mapeamento das 18 fontes utilizadas no referencial teórico. Esse levantamento permite não apenas validar a atualidade e a relevância das discussões, mas também identificar tendências e possíveis lacunas na literatura acadêmica sobre o tema.

Tabela 1 – Distribuição das publicações por período

Período de Publicação	Número de Artigos	Percentual (%)
2000 a 2010	4	22,20%
2011 a 2019	6	33,30%
2020 a 2025	8	44,50%
Total	18	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise temporal (Tabela 1) demonstra uma concentração de publicações nos últimos quatro anos (44,5%). Esse dado reflete um interesse recente e crescente da academia pelas MPEs, impulsionado pelas instabilidades econômicas recentes e pelo impacto da pandemia de Covid-19, que testou a resiliência desses negócios. O uso de literatura mais recente garante que as estratégias financeiras propostas no presente estudo estejam alinhadas à realidade atual do mercado brasileiro, sem ignorar a base conceitual de décadas anteriores.

Tabela 2 – Distribuição por sexo dos autores

Sexo dos Autores	Número de Artigos	Percentual (%)
Autoria Masculina	10	55,60%
Autoria Feminina	4	22,20%
Autoria Mista	3	16,70%
Publicação Institucional	1	5,50%
Total	18	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto ao perfil de autoria (Tabela 2), nota-se uma predominância de pesquisadores do sexo masculino, que representam a autoria principal ou exclusiva em mais da metade das obras selecionadas (55,6%). Embora a participação feminina e as autorias mistas correspondam juntas a cerca de 39% do referencial, o cenário indica que a pesquisa sobre gestão financeira e sobrevivência empresarial ainda possui uma inclinação majoritariamente masculina. Observar esse aspecto é interessante para o meio acadêmico contábil e administrativo, que vem buscando maior pluralidade de perspectivas.

Tabela 3 – Distribuição por região geográfica da instituição de origem

Região Geográfica	Número de Artigos	Percentual (%)
Sudeste	11	61,10%
Sul	3	16,70%
Nordeste	2	11,10%
Centro-Oeste / Nacional	2	11,10%
Total	18	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao observar a Tabela 3, percebe-se que a região Sudeste concentra a maior parte da produção científica analisada (61,1%). Esse fenômeno pode ser justificado por ser a região com o maior volume de MPEs ativas no país e por sediar grande parte das universidades e polos de pesquisa com tradição em negócios e contabilidade. Ainda assim, a presença de estudos das regiões Sul e Nordeste traz um panorama necessário sobre como as peculiaridades regionais afetam a taxa de mortalidade precoce das empresas fora do eixo sudestino.

Tabela 4 – Abordagens metodológicas adotadas

Abordagem Metodológica	Número de Artigos	Percentual (%)
Qualitativa (Estudos de caso, revisão)	9	50,00%
Quantitativa (Análise estatística, survey)	6	33,30%
Mista	3	16,70%
Total	18	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à forma de condução das pesquisas (Tabela 4), metade dos artigos opta pela abordagem qualitativa. Esses trabalhos buscam compreender a fundo as falhas de gestão e o comportamento do pequeno empresário. Em contrapartida, as pesquisas quantitativas (33,3%) são acionadas principalmente quando o objetivo é medir índices de mortalidade ou aplicar modelos estatísticos de risco de falência. A combinação metodológica encontrada na literatura oferece ao presente TCC um embasamento sólido: enquanto os dados quantitativos provam a existência da instabilidade nas MPEs, os trabalhos qualitativos ajudam a explicar o *porquê* dessas falhas gerenciais.

Tabela 5 – Temática principal dos estudos

Eixo Temático	Número de Artigos	Percentual (%)
Causas de Mortalidade e Sobrevivência	7	38,90%
Gestão Financeira e Contábil	6	33,30%
Planejamento Estratégico e Empreendedorismo	5	27,80%
Total	18	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Aprofundando a análise, a Tabela 5 categoriza os artigos a partir do seu foco central. O tema da mortalidade das MPEs é o mais discutido (38,9%), evidenciando que a preocupação da academia muitas vezes nasce na tentativa de mitigar o encerramento prematuro das atividades. Na sequência, surgem os trabalhos voltados especificamente às ferramentas financeiras e contábeis e, por fim, aqueles focados na visão sistêmica do planejamento. Esse padrão confirma a linha de raciocínio deste TCC: a literatura primeiro reconhece a vulnerabilidade (mortalidade), para então prescrever o remédio por meio da profissionalização técnica (gestão financeira e estratégia).

Em suma, o mapeamento dos 18 artigos demonstra que a literatura que sustenta este estudo é atualizada, majoritariamente ancorada na realidade econômica da região Sudeste e estruturada por meio de abordagens qualitativas que buscam investigar a raiz dos problemas gerenciais. Os padrões identificados deixam claro que

a pesquisa contábil sobre pequenos negócios tem reagido às crises recentes – como a de 2020 – priorizando o entendimento da mortalidade precoce e a urgência de uma cultura organizacional mais sólida. Essas características do referencial teórico dialogam diretamente com a proposta deste trabalho, uma vez que reforçam a necessidade de sair do diagnóstico do fracasso empresarial (instabilidade) para a proposição de rotinas aplicáveis (eficiência), posicionando a gestão financeira não como um processo burocrático, mas como o fator decisivo para a longevidade das MPEs.

4.2 ANÁLISE TEMÁTICA: CONTEXTO DAS MPEs (2000-2025)

O acervo bibliográfico selecionado para esta revisão sistemática compreende publicações editadas entre os anos de 2000 e 2025. Este recorte temporal de pouco mais de duas décadas não foi estipulado de forma aleatória; ele permitiu mapear o comportamento operacional e financeiro das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras em face de ciclos macroeconômicos distintos. A análise da literatura evidencia que o ambiente externo atua como um catalisador de vulnerabilidades latentes, exigindo dos gestores uma transição rápida entre a intuição e o controle técnico para garantir a continuidade dos negócios.

No início dos anos 2000, o cenário econômico brasileiro foi marcado por relativa estabilidade monetária, controle inflacionário e expansão do consumo interno. Conforme contextualizado por Moraes e Oliveira (m), esse período de otimismo mercadológico estimulou a abertura de novos empreendimentos, impulsionada posteriormente pela unificação e desburocratização tributária consolidada com a Lei Complementar nº 123/2006 (Simples Nacional). No entanto, Santana e Figueiredo (s.d.) ponderam que esse crescimento acelerado do mercado expôs um problema estrutural: uma parcela significativa dessas empresas nasceu sob a égide do empreendedorismo por necessidade. Consequentemente, a ausência de um planejamento formal prévio fragilizou esses novos negócios contábeis antes mesmo que completassem seu ciclo de maturação operacional.

Essa fragilidade tornou-se evidente com o advento da crise financeira global de 2008 (crise do *subprime*). Embora o mercado interno brasileiro tenha amortecido os impactos iniciais, Pereira e Sousa (2008) apontam que as restrições subsequentes nas linhas de crédito bancário atingiram diretamente o segmento de micro e pequeno

porte. Sem acesso a financiamentos de custo acessível e desprovidas de reservas financeiras de liquidez imediata, muitas MPEs enfrentaram dificuldades severas para financiar o giro de suas atividades, o que acelerou os índices de insolvência no setor de comércio e serviços naquele período.

Na década de 2010, especialmente a partir de 2014, o Brasil imergiu em uma severa crise político-econômica, caracterizada pela retração consecutiva do Produto Interno Bruto (PIB), desvalorização cambial e elevação das taxas de juros. Estudos conduzidos nessa janela temporal, como o de Couto et al. (2017), demonstram que a recessão prolongada comprimiu drasticamente a margem de lucro das pequenas organizações. Os autores evidenciam que, num ambiente de contração de demanda, as empresas que não possuíam controles rígidos de custos fixos e variáveis e que dependiam excessivamente de capital de terceiros foram as primeiras a sucumbir, evidenciando o caráter cíclico e punitivo do mercado para organizações desestruturadas financeiramente.

Por fim, o ápice da necessidade de resiliência financeira ocorreu em 2020 com a pandemia da COVID-19. As medidas sanitárias de distanciamento social e o fechamento temporário do comércio físico geraram um choque inédito de oferta e demanda. Araújo (2023) investigou esse cenário específico e constatou que a pandemia funcionou como um teste de estresse terminal para as MPEs. Empresas com descasamento crônico de prazos e sem projeções de fluxo de caixa projetado sofreram uma ruptura abrupta de liquidez nas primeiras semanas de isolamento. Em contrapartida, Silva et al. (2023) asseveraram que o contexto pandêmico acabou por acelerar a transformação digital e forçar uma reestruturação de passivos, demonstrando que a sobrevivência passou a depender diretamente da agilidade gerencial e da capacidade de renegociação de custos com fornecedores e credores.

4.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO FINANCEIRA: PROBLEMAS, SOLUÇÕES E DIÁLOGO TEÓRICO

Para que as MPEs superem o cenário crônico de instabilidade e alcancem a longevidade, o aprofundamento prático no uso das ferramentas de gestão financeira é um passo inegociável. A literatura aponta que a transição do empirismo para a profissionalização depende de instrumentos capazes de traduzir, em dados reais, a saúde econômica do negócio. O Fluxo de Caixa, por exemplo, assume um papel de

protagonismo absoluto nessa dinâmica de controle diário. Moraes e Oliveira (s.d.) explicam que essa ferramenta opera fundamentalmente entre superávits e déficits, exigindo do gestor a capacidade estratégica de ler e interpretar os números para identificar rapidamente onde os gargalos financeiros estão ocorrendo. Quando elaborado e acompanhado com rigor, o fluxo de caixa mitiga a imprevisibilidade, permitindo a antecipação de cenários e evitando que o empreendedor necessite recorrer a empréstimos emergenciais com altas taxas de juros para cobrir despesas de curto prazo.

Além do controle diário das entradas e saídas, a gestão eficiente exige uma compreensão aprofundada e estratégica sobre o Ciclo Operacional da empresa, elemento vital que é frequentemente negligenciado pelos gestores de pequenos negócios. O ciclo operacional compreende todo o intervalo de tempo desde a aquisição da matéria-prima ou mercadoria, passando pela estocagem e venda, até o recebimento efetivo financeiro por parte do cliente (Gitman; Zutter, 2012). Estreitamente ligado a ele, encontra-se o ciclo de caixa, que mensura o tempo em que os recursos da empresa ficam imobilizados nessa operação. Segundo Antonik (2016), a redução da necessidade de capital de giro e a proteção do caixa passam obrigatoriamente por estratégias gerenciais que buscam encurtar os prazos de recebimento dos clientes e alongar os prazos de pagamento aos fornecedores. Ao compreender e otimizar o seu ciclo operacional, o gestor minimiza o descompasso temporal entre pagar e receber, blindando a organização contra as instabilidades econômicas.

Por fim, para que o sistema de controle financeiro atue como um verdadeiro escudo contra a mortalidade precoce, faz-se necessária a adoção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) em conjunto com as ferramentas anteriores. Enquanto o fluxo de caixa evidencia a disponibilidade imediata de dinheiro, a DRE tem a função analítica de revelar se a operação estrutural da empresa é, de fato, lucrativa ao longo de um período. Silva *et al.* (2023) corroboram essa premissa essencial ao afirmarem que "possuir administração financeira organizada promove estabilidade, aumento da sobrevivência, maximização do retorno". Dessa forma, a integração entre o acompanhamento minucioso do fluxo de caixa, a gestão ágil do ciclo operacional e a análise periódica da DRE converte uma administração essencialmente reativa em um gerenciamento proativo. É a aplicação técnica dessas ferramentas que permite à

MPE transitar definitivamente do ambiente de instabilidade para o patamar da eficiência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal investigar as estratégias de gestão financeira aplicáveis às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) brasileiras, visando a superação de instabilidades e a promoção do desenvolvimento sustentável. Diante da análise e da discussão da literatura pertinente, conclui-se que os objetivos gerais e específicos propostos foram plenamente alcançados. O estudo demonstrou que, embora o ambiente externo — caracterizado por oscilações econômicas, elevada carga tributária e crises globais, como a pandemia da COVID-19 — atue como um forte catalisador de vulnerabilidades, a verdadeira *causa mortis* precoce desses negócios reside, na grande maioria das vezes, na ineficiência da gestão interna.

O grande diagnóstico extraído do cruzamento das fundamentações teóricas aponta para a urgência de uma mudança cultural no perfil do empreendedor brasileiro. Ficou evidenciado que o amadorismo, a ausência de separação entre o patrimônio pessoal e o empresarial e a precificação intuitiva são gargalos fatais para a liquidez organizacional. Em contrapartida, as soluções para esses entraves não demandam, obrigatoriamente, a aquisição de sistemas tecnológicos de alto custo. A transição para uma gestão eficiente exige a substituição do empirismo pela técnica, consubstanciada na adoção disciplinada de ferramentas básicas, porém poderosas, como o fluxo de caixa projetado e o controle rigoroso do capital de giro.

Neste contexto de transição da intuição para a profissionalização, destaca-se a reconfiguração do papel do profissional contábil. A literatura reforça que a contabilidade deve deixar de ser vista pelo microempresário como uma mera obrigação fiscal ou um centro de custos voltado à geração de guias de recolhimento. O contador, munido das informações geradas pela estruturação financeira, assume a posição de consultor estratégico, sendo uma peça fundamental para a análise de viabilidade, o planejamento tributário e a longevidade da organização.

A superação desse modelo intuitivo se materializa justamente nos resultados práticos gerados pela aplicação sistemática das estratégias de gestão financeira, o que responde plenamente ao terceiro objetivo desta pesquisa. Ao integrar o acompanhamento rigoroso do Fluxo de Caixa, a otimização do Ciclo Operacional e a avaliação periódica da DRE, a organização deixa de operar à mercê das turbulências do mercado. Como resultado direto, o gestor adquire a capacidade de antecipar

gargalos de liquidez, sincronizar prazos de recebimentos e pagamentos, e proteger o seu capital de giro. Silva (2023) evidencia que é a posse dessa administração financeira estruturada que efetivamente promove a estabilidade e a maximização dos retornos nas pequenas empresas. Corrobora-se, portanto, que a adoção dessas ferramentas cumpre o papel fundamental de blindar o negócio, convertendo um ambiente inicialmente marcado por incertezas e profunda **instabilidade** em um cenário sólido de previsibilidade, longevidade e eficiência operacional (Antonik, 2016).

Do ponto de vista metodológico, reconhece-se que este trabalho apresenta as limitações inerentes a uma pesquisa de revisão bibliográfica e documental. Por se fundamentar na análise de estudos já publicados, os resultados obtidos refletem o panorama geral da literatura sobre o tema, não contemplando a validação empírica ou a aplicação prática das ferramentas propostas no cotidiano de uma empresa ou setor econômico específico.

Por fim, com o intuito de expandir o conhecimento sobre o tema, sugere-se que pesquisas futuras utilizem o referencial teórico aqui sistematizado como base para a realização de pesquisas de campo ou estudos de caso múltiplos. Recomenda-se, em especial, a investigação prática de como as MPEs de regiões específicas têm adaptado seu planejamento financeiro e renegociado seus passivos no cenário pós-pandemia, o que contribuirá para enriquecer ainda mais o debate sobre a resiliência e a sustentabilidade dos pequenos negócios no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ANTONIK, L. R. **Empreendedorismo: Gestão Financeira Para Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2016.
- ARAÚJO, C. E. de. **Impactos no índice de mortalidade das micro e pequenas empresas ocasionadas pela pandemia de covid-19 em economias locais: um estudo no município de Uberlândia-MG**. 2023. Artigo acadêmico (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023
- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- ATKINSON, Anthony **A. et al.** Contabilidade gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BRASIL**. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 dez. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 23 fev. 2025.
- CAMPOS FILHO, L. A. **Sistemas de Informação para Tomada de Decisões**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPOS, C. S. A importância do fluxo de caixa na gestão financeira das micro e pequenas empresas. **Revista New Science**, v. 5, n. 1, 2026.
- CARDOSO, R. N. D.; LACERDA, W. R.; SANTOS, A. M. dos; ROBERTO, J. C. A.; PINTO JUNIOR, J. R. L. Micro e pequenas empresas: causas de mortalidade e fatores de longevidade. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S.l.], ano 07, ed. 11, v. 03, p. 116-124, nov. 2022.
- CENTRO UNIVERSITÁRIO CATÓLICO SALESIANO AUXILIUM (UNISALESIANO). **Administração financeira nas pequenas e micro empresas**. Araçatuba: Unisalesiano, [s.d.].
- CFC**. Conselho Federal de Contabilidade. NBC TG 1000 (R1) – Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: CFC, 2016.
- COUTO, M. H. G.; CAMPOS, P. C.; CASTRO, A. C. de; OLIVA, F. L. Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 11, n. 3, p. 39-53, 2017.

CUNHA, M. A. N. da. **O perfil da administração financeira das pequenas e médias empresas**. 2002. Dissertação (Mestrado Executivo) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FATORES de mortalidade de micro e pequenas empresas. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), [S.l., s.d.].

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. J.; ZUTTER, C. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

GRECO, S. M. de S. S. (Coord.) et al. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil: 2019**. Curitiba: IBQP, 2020. 200 p.

GURGEL, Lucas Cotrim. Gestão financeira na consolidação e expansão de micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista Acadêmica Faculdade Damas**, Recife, v. 10, n. 2, p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2017**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced score card**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LUNKES, R. J.; SCHNEIDER, D. A. **Gestão financeira de curto prazo para pequenas e médias empresas**. Revista de Administração da UNIMEP, Piracicaba, v. 5, n. 2, p. 1-20, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MORAES, R. C.; OLIVEIRA, W. **A importância da gestão financeira nas empresas**. Revista Eletrônica do Curso de Administração e Finanças, v. 7, n. 2, p. 45-57, 2024.

NEVES, M. L.; CRUZ, P. B. da; LOCATELLI, O. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, [S.l., s.d.].

PEREIRA, Rodrigo Carlos Marques; SOUSA, Priscila Aparecida. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, [s.l.], [s.d.].

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

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 12-25, jan./fev. 2007.

SANTANA, L. G. M.; FIGUEIREDO, C. B. de; MENDONÇA, S. A. T. de. **Planejamento estratégico das micro e pequenas empresas: um estudo sobre as influências externas**. [S.l.]: Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), [s.d.].

SANTOS, J. A. P. dos; PEREIRA, A. J. da F.; SERVIDONI, M. C. A importância do plano estratégico para pequenas empresas. [S.l.: s.n.], 2025. ISSN: 2178-9436.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2023. Disponível

em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 6 fev. 2025.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Panorama dos pequenos negócios 2021**. Brasília: SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SILVA, A. C. M.; LEITE, E. **Orçamento Empresarial: Estratégia e Decisões para a Gestão Econômica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

SILVA, L. C. da; MARINHO, L. E. da S.; RODRIGUES, M. G.; ANDRADE, J. do N. T. Fatores Condicionantes à Mortalidade de MPE's – Micro e Pequenas Empresas no

Brasil. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [S.l.], v. 17, n. 65, p. 141-149, fev. 2023.

SLOMSKI, V. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa: Uma Abordagem Prática**. 5. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.