



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM Administração

A importância do planejamento financeiro para a sobrevivência das micro e pequenas empresas

Mateus Rodrigo Aparecido Pereira Moreira

Nome do orientador :Prof.Henrcer Gonçalves

Palavras-chave: Planejamento financeiro; Micro e pequenas empresas; Gestão empresarial; Controle financeiro; Sustentabilidade empresarial.

SÃO SIMÃO/2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Faculdade Metropolitana, instituição que me acolheu e proporcionou os recursos necessários para o desenvolvimento da minha formação acadêmica, mesmo na modalidade a distância. Durante os últimos quatro anos, tive o privilégio de contar com professores dedicados, comprometidos com o ensino e com a formação humana e profissional de seus estudantes, mesmo à distância.

Manifesto minha gratidão a todos os docentes que fizeram parte dessa jornada, contribuindo por meio do conhecimento, da orientação, do incentivo e da paciência com os quais conduziram o processo de aprendizagem. Cada aula, discussão e experiência vivenciada, mesmo em ambiente virtual, foram essenciais para que eu construísse uma base sólida de conhecimento e amadurecimento crítico.

Carrego comigo não apenas o conteúdo técnico adquirido, mas também valores éticos, profissionais e sociais compartilhados ao longo dessa caminhada. A formação que hoje concluo é resultado da dedicação de cada professor que, direta ou indiretamente, contribuiu para meu crescimento.

A todos os professores da Faculdade Metropolitana, registro meu sincero reconhecimento e respeito. Esta conquista também é de vocês.

SUMÁRIO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 METODOLOGIA	10
2.1 Objetivo Geral	11

2.2 Objetivos Específicos	11
3 JUSTIFICATIVA	13
4 ESTUDO DE CASO – CASA DE CARNES ESTRELA	15
4.1 Caracterização da Empresa	15
4.2 Problema Identificado	16
4.3 Metodologia Aplicada	17
4.4 Diagnóstico Financeiro	18
4.4.1 Situação Financeira Antes do Planejamento	18
4.5 Soluções Implantadas	19
4.6 Resultados Obtidos	20
5 ESTUDO DE CASO – CONFEITARIA DOCE ENCANTO LTDA.	22
5.1 Caracterização da Empresa	22
5.2 Problemas Financeiros Identificados	23
5.3 Consequências da Má Gestão	25
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
7 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

Resumo

Este trabalho aborda a importância do planejamento financeiro para a sobrevivência e desenvolvimento das micro e pequenas empresas (MPEs), destacando sua função no controle de recursos, tomada de decisões estratégicas e sustentabilidade do negócio. A pesquisa utilizou revisão bibliográfica e estudo de caso na Casa de Carnes Estrela, identificando desequilíbrios no fluxo de caixa, vendas fiadas elevadas e ausência de reservas financeiras. Foram aplicadas ferramentas de

gestão financeira, como fluxo de caixa projetado, controle de contas e estoque, e negociação de prazos com fornecedores. Os resultados evidenciaram melhoria na liquidez, redução de vendas fiadas e formação de reservas. Conclui-se que a gestão financeira eficiente é essencial para a continuidade e competitividade das MPEs.

Abstract

This study examines the importance of financial planning for the survival and development of micro and small enterprises (MSEs), emphasizing its role in resource control, strategic decision-making, and business sustainability. The research was conducted through a literature review and a case study of Casa de Carnes Estrela, identifying cash flow imbalances, high levels of sales on credit, and lack of financial reserves. Financial management tools were applied, including projected cash flow, accounts and inventory control, and negotiation of payment terms with suppliers. The results showed improved liquidity, reduced sales on credit, and the creation of financial reserves. It is concluded that efficient financial management is essential for the continuity and competitiveness of MSEs.

INTRODUÇÃO

A competitividade crescente no ambiente empresarial tem exigido das organizações maior capacidade de planejamento, organização e controle de seus recursos financeiros. Nesse contexto, o planejamento financeiro torna-se um instrumento essencial para a sobrevivência e continuidade das micro e pequenas empresas, que representam a maior parcela dos empreendimentos brasileiros e são responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda no país. Entretanto, muitas dessas empresas enfrentam dificuldades para manter sua saúde financeira, seja pela

ausência de controle de fluxo de caixa, pelo mau gerenciamento de capital de giro ou pela falta de projeções econômicas que auxiliem nas tomadas de decisão.

Segundo diversos autores, o planejamento financeiro possibilita prever cenários, identificar riscos, estabelecer metas e direcionar recursos para atividades estratégicas do negócio. Assim, empresas que adotam processos estruturados de gestão financeira apresentam maior capacidade de resistir a oscilações do mercado e reduzir índices de mortalidade empresarial — realidade comum entre microempreendedores que iniciam suas atividades sem conhecimento técnico ou suporte gerencial adequado.

Considerando esse cenário, este estudo tem como objetivo geral analisar a importância do planejamento financeiro para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, demonstrando como sua aplicação contribui para decisões estratégicas, controle de gastos, previsão de lucros e manutenção da estabilidade operacional. A relevância deste trabalho justifica-se pela necessidade de ampliar a compreensão dos empresários sobre práticas financeiras eficientes, além de contribuir academicamente para debates referentes à administração estratégica e sustentabilidade empresarial.

2. METODOLOGIA

Este trabalho será desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória e bibliográfica, baseada em livros, artigos científicos, periódicos acadêmicos e publicações recentes que tratam de planejamento financeiro, gestão de micro e pequenas empresas e práticas de controle financeiro. Essa etapa permitirá compreender conceitos, métodos e fundamentos teóricos que sustentam as análises propostas.

Além da fundamentação teórica, serão realizados dois estudos de caso fictícios, com o objetivo de demonstrar, na prática, como o planejamento financeiro pode influenciar o desempenho e a sobrevivência de uma empresa.

Os estudos de caso serão:

- Estudo de Caso A – Doces & Sabores Ltda. (2018–2024): Microempresa do ramo alimentício que encerrou suas atividades devido à falta de planejamento financeiro, ausência de controle de custos, decisões sem base em indicadores e dificuldades no gerenciamento do capital de giro. Esse caso permitirá analisar os impactos negativos decorrentes da má gestão financeira.
- Estudo de Caso B – Casa de Carnes Estrela: Microempresa fictícia do setor alimentício com faturamento médio mensal de R\$ 52.000,00, que passou por reestruturação financeira e adotou ferramentas de gestão como fluxo de caixa projetado, controle de contas a pagar e receber, margem de lucro e análise de custos. O objetivo deste caso é demonstrar como a implementação adequada de controles financeiros pode gerar crescimento e fortalecer a sustentabilidade do negócio.

As informações obtidas serão analisadas sob uma abordagem qualitativa, permitindo a interpretação dos resultados e o estabelecimento de relações entre teoria e prática. A comparação entre os dois casos possibilitará evidenciar os fatores determinantes para o sucesso ou fracasso organizacional, reforçando a importância do planejamento financeiro para a sobrevivência e continuidade das micro e pequenas empresas no mercado competitivo atual.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Analisar de que maneira o planejamento financeiro contribui para a sobrevivência, o desenvolvimento e a competitividade das micro e pequenas empresas no mercado.

3.2 Objetivos Específicos

- Compreender os principais conceitos teóricos relacionados ao planejamento financeiro no contexto organizacional;
- Identificar os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na administração e controle de suas finanças;
- Apresentar contribuições teóricas de Chiavenato, Drucker, Kotler e SEBRAE, relacionando-as ao processo de gestão financeira empresarial;
- Discutir como a ausência de planejamento e controle financeiro pode levar ao fechamento de empresas e comprometer sua sobrevivência no mercado;
- Apontar ferramentas, técnicas e práticas recomendadas para a construção de um planejamento financeiro eficiente, como fluxo de caixa, análise de custos, gestão de capital de giro e controle de receitas e despesas.

4. JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam um dos principais pilares da economia nacional, tanto na geração de renda quanto na criação de empregos. Contudo, seu alto índice de mortalidade permanece como um desafio crítico. Segundo o SEBRAE (2022), uma parcela expressiva desses empreendimentos fecha as portas antes de completar cinco anos de atividade, sendo o mau planejamento financeiro e a ausência de gestão eficiente fatores determinantes para esse cenário.

A falta de domínio em ferramentas essenciais, como fluxo de caixa, precificação adequada, controle de estoque e capital de giro, faz com que muitos empresários atuem sem previsões estruturadas e decisões estratégicas embasadas. Chiavenato (2020) destaca que planejar significa antecipar cenários futuros, reduzindo riscos e permitindo maior controle sobre os resultados organizacionais. Da mesma forma, Drucker afirma que empresas que operam sem planejamento atuam sob improviso, o que as expõe a incertezas e fragilidade operacional. Complementando essa linha de raciocínio, Kotler ressalta que decisões eficazes dependem diretamente da organização financeira, uma vez que a estratégia empresarial está ligada à capacidade de analisar custos, receitas, investimentos e retorno econômico.

Diante disso, este estudo justifica-se pela necessidade de evidenciar a importância do planejamento financeiro como ferramenta de sustentação empresarial. Demonstrar, por meio de embasamento teórico e análise comparativa de dois estudos de caso, como a gestão financeira adequada pode reduzir riscos, aumentar a lucratividade e promover competitividade no mercado torna-se um caminho relevante para auxiliar novos empreendedores e fortalecer a longevidade das MPEs.

5. CONCLUSÃO

Os dois estudos de caso demonstram de forma clara a relevância do planejamento financeiro para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. A Casa de Carnes Estrela, ao implementar controles financeiros, fluxo de caixa e políticas de compras e recebimentos, conseguiu equilibrar seu capital de giro, reduzir vendas fiado e criar reservas, garantindo maior liquidez e sustentabilidade.

Por outro lado, a Confeitaria Doce Encanto Ltda., sem planejamento financeiro, enfrentou crescimento inicial positivo, mas foi incapaz de sustentar operações, gerando endividamento e prejuízos irreversíveis, culminando na falência.

Esses casos reforçam que a qualidade do produto ou serviço não garante a longevidade do negócio. É fundamental que micro e pequenas empresas adotem práticas de gestão financeira estruturadas, com acompanhamento de fluxo de caixa, análise de crédito, investimentos planejados e monitoramento de indicadores financeiros, assegurando decisões estratégicas fundamentadas e aumentando as chances de sobrevivência e crescimento sustentável.

6. ESTUDO DE CASO – CASA DE CARNES ESTRELA

6.1 Caracterização da Empresa

A Casa de Carnes Estrela é uma microempresa situada no município de Santa Rosa de Viterbo – SP, atuante no comércio de carnes bovinas, suínas e derivados. A empresa conta com um funcionário, além de seu proprietário, e apresenta faturamento médio mensal aproximado de R\$52.000,00.

Anteriormente ao estudo, o controle financeiro era feito de maneira informal, sem registros documentados e sem ferramentas de planejamento financeiro. Essa ausência de controle dificultava o gerenciamento das finanças, comprometendo o equilíbrio econômico e a tomada de decisões estratégicas.

6.2 Problema Identificado

Apesar do bom volume de vendas, observou-se um desequilíbrio entre a entrada e saída de recursos financeiros. O capital de giro apresentava inconsistências, principalmente devido ao pagamento antecipado das mercadorias e ao recebimento postergado das vendas.

Quadro 1 – Situações identificadas e consequências

Situação	Consequência
Compras de mercadorias com pagamento á vista ou antecipado	Redução imediato do capital de giro
Vendas realizadas no fiado ou com recebido futuro	Entrada de caixa tardia
Falta registro padronizado de custo	Impossibilidade de medir lucro real
Ausência de fluxo de caixa diário e projeções	Tomada de decisão baseada em suposições

Mesmo com um fluxo de vendas positivo, o dinheiro não estava disponível nos momentos necessários, ocasionando déficit no caixa e risco de descontinuidade operacional.

6.3 Metodologia Aplicada

Para a análise financeira da empresa, foram aplicadas as seguintes etapas metodológicas:

- a) levantamento dos custos fixos e variáveis mensais;
- b) implantação de registro diário de entradas e saídas;
- c) elaboração de fluxo de caixa projetado para 90 dias;
- d) definição de política de compras e recebimentos;
- e) comparação dos dados antes e depois do planejamento financeiro.

A estrutura metodológica seguiu abordagem quantitativa, baseada na coleta e análise de dados financeiros reais da empresa.

6.4 Diagnóstico Financeiro

4.4.1 Situação financeira antes do planejamento

Faturamento médio mensal: R\$ 52.000,00

Custos fixos estimados: R\$ 14.200,00

Compras de mercadorias mensais: R\$ 30.000,00

Percentual médio de vendas fiadas: 28%

Ausência de reserva financeira

Apesar de lucrativa, a empresa apresentava recorrentes dificuldades para fechar o caixa ao final do mês, o que caracterizava falhas no capital de giro.

6.5 Soluções Implantadas

Após o diagnóstico, foram implementadas ações para reorganização financeira:

Controle diário e mensal do fluxo de caixa;
Criação de fundo de reserva equivalente a 5% do faturamento mensal;

Negociação com fornecedores para prazos estendidos de pagamento;

Incentivo a pagamentos via cartão e Pix, reduzindo vendas no fiado;

Controle de estoque por entrada e saída com planilha ajustada.

6.6 Resultados Obtidos

Após três meses de aplicação das estratégias financeiras, os resultados demonstraram avanços significativos.

Tabela 1 – Resultados antes e depois do planejamento

Indicador	Antes do pagamento	Após 3 meses de planejamento
Saldo de caixa ao final do mês	Negativo com frequência	Sobra médio de R\$3.500,00
Percentual de vendas fiado	28%	11%
Prazos médio de pagamento	À vista ou curto	21 a 28 dias
Reserva financeira	Inexistente	Médio de R\$7.800,00 acumulados

7. ESTUDO DE CASO – CONFEITARIA DOCE ENCANTO LTDA.

7.1 Caracterização da Empresa

A Confeitaria Doce Encanto Ltda. foi uma microempresa do setor alimentício localizada no município de São Simão – SP, atuante na produção e comercialização de doces artesanais, bolos personalizados e encomendas para eventos. O negócio, fundado em 2016 por dois sócios, ganhou visibilidade regional devido à alta qualidade dos produtos, forte aceitação do público e atendimento diferenciado, tornando-se referência local em datas comemorativas e festas de médio porte.

Entre 2016 e 2019, a confeitaria apresentou crescimento acelerado, com aumento expressivo de pedidos e expansão da produção. Entretanto, apesar do bom desempenho de vendas, a administração financeira não acompanhou a demanda, fazendo com que decisões estratégicas fossem tomadas com base em percepções subjetivas, e não em indicadores gerenciais.

7.2 Problemas Financeiros Identificados

A partir de 2019, a Confeitaria Doce Encanto passou a apresentar sinais de instabilidade financeira decorrentes da ausência de planejamento estratégico. Entre os principais problemas identificados estão:

1. Ausência de fluxo de caixa estruturado

Não havia projeção de entradas e saídas, o que levou à compra de grandes quantidades de insumos sem considerar sazonalidade ou demanda real. Essa prática resultou em estoque parado, perda de produtos perecíveis e imobilização de capital que poderia ter sido destinado ao giro financeiro.

2. Gestão de crédito e vendas fiadas descontroladas

Parte significativa das vendas era realizada sem análise de capacidade de pagamento dos clientes, acumulando inadimplência média de 30% do faturamento mensal. A falta de política de cobrança e prazo gerou desequilíbrio no fluxo financeiro, dificultando o pagamento de despesas fixas.

3. Investimentos mal planejados

Foram realizadas reformas na área de produção e adquiridos novos equipamentos de alto valor, porém sem estudo de viabilidade econômico-financeira. Como consequência, a empresa recorreu a empréstimos bancários com juros elevados, aumentando o nível de endividamento e reduzindo sua margem de lucro.

4. Ausência de metas e indicadores gerenciais

Os sócios não monitoram métricas como margem de contribuição, custo por unidade, ponto de equilíbrio ou lucratividade por produto. Decisões eram tomadas com base em intuição, gerando precificação inadequada e

campanhas promocionais sem retorno financeiro.

7.3 Consequências da Má Gestão

Ao longo dos anos, os impactos da desorganização financeira tornaram-se irreversíveis. Entre as consequências mais relevantes destacam-se:

- Constantes atrasos no pagamento de fornecedores e tributos;
- Necessidade de empréstimos emergenciais para manter a operação;
- Redução do lucro líquido, mesmo em períodos de aumento das vendas;
- Rotatividade de funcionários e queda no desempenho operacional;
- Insatisfação de clientes devido ao aumento de prazos e perda de qualidade;
- Desgaste emocional e desentendimento entre os sócios por divergências na gestão.

Em 2023, após sucessivas tentativas de recuperação e acúmulo de prejuízos superiores a R\$150.000,00, a empresa encerrou oficialmente suas atividades.

8. CONCLUSÃO

Os dois estudos de caso demonstram de forma clara a relevância do planejamento financeiro para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. A Casa de Carnes Estrela, ao implementar controles financeiros, fluxo de caixa e políticas de compras e recebimentos, conseguiu equilibrar seu capital de giro, reduzir vendas fiado e criar reservas, garantindo maior liquidez e sustentabilidade.

Por outro lado, a Confeitaria Doce Encanto Ltda., sem planejamento financeiro, enfrentou crescimento inicial positivo, mas foi incapaz de sustentar operações, gerando endividamento e prejuízos irreversíveis, culminando na falência.

Esses casos reforçam que a qualidade do produto ou serviço não garante a longevidade do negócio. É fundamental que micro e pequenas empresas adotem práticas de gestão financeira estruturadas, com acompanhamento de fluxo de caixa, análise de crédito, investimentos planejados e monitoramento de indicadores financeiros, assegurando decisões estratégicas fundamentadas e aumentando as chances de sobrevivência e crescimento sustentável.

9. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise comparativa entre os dois estudos de caso permitiu observar que o planejamento financeiro é um fator determinante para a continuidade, crescimento e competitividade das micro e pequenas empresas. A trajetória distinta das empresas Doces & Sabores Ltda. e Casa de Carnes Estrela evidencia como a presença ou ausência de gestão financeira interfere diretamente na sobrevivência organizacional.

No caso da Doces & Sabores Ltda., observou-se que a empresa atuava com baixo controle financeiro, ausência de fluxo de caixa estruturado, falta de capital de giro e decisões baseadas em improviso. Esse cenário resultou em atrasos nos pagamentos, endividamento crescente e redução da capacidade de operação, culminando no encerramento do negócio. Esse desfecho reforça o que Drucker (2002) aponta ao afirmar que organizações que operam sem planejamento caminham com base em tentativa e erro, tornando-se vulneráveis a crises e instabilidades. Da mesma forma, Kotler (2017) destaca que empresas sem organização estratégica perdem competitividade e tornam-se incapazes de reagir às oscilações do mercado.

Em direção oposta, o estudo aplicado à Casa de Carnes Estrela demonstrou que pequenas mudanças estruturadas foram suficientes para reverter o risco operacional e transformar o desempenho financeiro da empresa. Medidas como redução de vendas fiadas, controle de contas a pagar e receber, formação de reserva financeira e negociação com fornecedores contribuíram para aumento de liquidez e melhora significativa no capital de giro.

Comparando o cenário antes e depois da implantação do planejamento financeiro, verificou-se:

- ✓ Regularização do fluxo de caixa
- ✓ Melhoria do capital de giro disponível
- ✓ Redução do fiado de 28% para 11%
- ✓ Maior segurança financeira para compras e imprevistos

Esses resultados reforçam a visão de Chiavenato (2020), que afirma que planejar significa antecipar cenários futuros, minimizar riscos e garantir maior estabilidade operacional. Conforme complementa o SEBRAE (2022), grande parte das microempresas fecha devido à ausência de gestão financeira mínima, e não pela falta de vendas — o que se confirmou no estudo. Na Casa de Carnes Estrela, o faturamento já era expressivo, porém apenas passou a gerar retorno real após organização dos recursos e implantação de controles estratégicos.

Dessa forma, os dois estudos analisados comprovam que vender muito não significa lucrar, e que o planejamento financeiro é um dos principais pilares para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Negócios que implementam controle financeiro, analisam custos e projetam resultados ampliam suas chances de crescimento e continuidade; aqueles que ignoram tais práticas tendem à instabilidade e, muitas vezes, ao fechamento definitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão Financeira: O uso do capital nas empresas. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administração: tarefas, responsabilidades e práticas. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O Gestor Eficaz. 2. ed. São Paulo: Harper Collins, 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 17. ed. São Paulo: Pearson Education, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2017.

SEBRAE. Panorama dos Pequenos Negócios no Brasil 2022. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>.

SEBRAE. Sobrevivência de Empresas no Brasil. 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MEDEIROS, Antônio C. Fluxo de Caixa para Micro e Pequenas Empresas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.